

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE



2013

Bc. Markéta Havleová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Využití controllingu v řízení firmy

Use of controlling the management company

DP – PE – KFÚ 2013
Bc. Markéta Havleová

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D., katedra financí a účetnictví
Konzultant: Ing. Martin Černý

Počet stran: 90

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 7.5.2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Praze dne, 07.05.2013

Bc. Markéta Havleová

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní PhDr. Ing. Heleně Jáčové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a cenné připomínky a rady, které vedly ke zpracování této práce.

Anotace

Cílem této diplomové práce je seznámit se s činností plánování ve vybraném podniku X Copyright s.r.o. s využitím všech nástrojů controllingu, které zabezpečují komplexní plánování a následující zpětnou kontrolou zaměřenou na rozpoznání odchylek. Hlavní podstatou diplomové práce je navržení nových nástrojů controllingu, které nebyly v podniku X Copyright s.r.o. doposud využívány a jejichž užití by tak mohlo pozitivně ovlivnit sestavení plánů v podniku. Teoretická část je vymezena pro představení pojmu controlling ve vybraném podniku, funkci controllingu a činnosti controllera. Následující část je zaměřena na definování operativního, strategického a finančního controllingu, spolu s nástroji, které controlling využívá. V praktické části diplomové práce je představen podnik X Copyright s.r.o. V úvodu je popsána historie podniku a jeho vývoj, podnikatelský záměr podniku a použití nástrojů controllingu PEST analýzy, Porterova modelu, analýzy životního cyklu, SWOT analýzy a BGC matice. Práce je zakončena reportingovým výstupem, který je důležitý pro podnik X Copyright s.r.o. k předání informací o podniku pro vnitřní a externí uživatele.

Klíčová slova

Controlling, controller, finanční analýza, horizontální analýza, kalkulace podniku, kontrola, operativní nástroje controllingu, plánování, reporting, ukazatele aktiv, ukazatele likvidity, ukazatele rentability, vertikální analýza, výkaz cash flow, výkaznictví, výkaz zisku a ztráty, rozvaha

Annotation

The aim of this thesis is to study the planning activities in selected company X Copyright s.r.o. using all the tools of controlling that provide comprehensive planning and following feedback control focused on identifying deviations. The main essence of the thesis is to propose a new controlling tools that were not in the company X Copyright s.r.o. previously used and whose use could thus positively influence the development of plans of the company. The theoretical part is defined for the presentation of the concept of controlling in a particular enterprise and the controlling of the controller. The following section focuses on defining the operational, strategic and financial controlling, together with tools that controlling use. In the practical part of the thesis is presented to company X Copyright sro The introduction describes the history of the company and its development, business plan, business tools and controlling PEST analysis, Porter's model, life cycle analysis, SWOT analysis and BGC matrix. The work ends with a reporting output, which is important for company X Copyright sro to pass information about the company for internal and external users.

Key Words

Controlling, controller, financial analysis, horizontal analysis, costing the company, control, operational tools controlling, planning, reporting, indicators of assets, liquidity ratios, profitability ratios, vertical analysis, statement of cash flow, reporting, profit and loss, balance sheet

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Úvod	13
1. Význam, postavení a funkce controllingu v podniku	15
1.1 Historický vývoj controllingu	15
1.2 Vymezení pojmu controlling	16
1.3 Funkce controllingu v podniku	18
1.4 Cíle controllingu	20
1.5 Postavení controllingu	20
1.5.1 Činnost controllera	21
2. Nástroje používané v controllingu	23
2.1 Metody využívané ve strategickém controllingu	24
2.1.1 Analýza okolí.....	26
2.1.2 Analýza odvětví.....	27
2.1.3 Analýza životního cyklu	32
2.1.4 Analýza podniku.....	34
2.1.5 Analýza potencionálu	36
2.1.6 BGC matice	37
2.2 Metody využívané v operativním controllingu	39
2.3 Metody využívané ve finančním controllingu	40
2.4 Plánování	43
2.4.1 Různé přístupy k členění plánů	44
2.4.2 Tvorba plánů z časového hlediska.....	44
2.4.3 Tvorba plánů podle předmětu plánu.....	45

2.4.4	Tvorba plánů podle funkce	45
3.	Metody finanční analýzy	47
3.1.1	Horizontální a vertikální analýza.....	48
3.1.2	Analýza prostřednictvím poměrových ukazatelů	49
4.	Charakteristika podniku	52
4.1	Základní údaje o podniku	52
4.2	Významné historické události.....	52
4.3	Současná charakteristika podniku.....	53
4.4	Charakteristika účetnictví podniku	54
4.5	Hodnocení podniku podle finančních výkazů.....	55
4.5.1	Horizontální a vertikální analýza rozvahy aktiv	57
4.5.2	Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	63
4.5.3	Analýza prostřednictvím poměrových ukazatelů	66
5.	Zavedení a využití controllingového systému v podniku	72
5.1	Prodej tiskových zařízení podniku.....	73
5.2	Plán tržeb podniku	75
5.3	Kalkulace podniku	78
5.4	Reporting	83
5.5	Návrhy a opatření.....	83
5.5.1	Návrh informačního systému pro plánování podniku	84
5.5.2	Výběr informačního systému pro plánování podniku	84
5.5.3	Přínos informačního systému plánování podniku	85
5.5.4	Využití ABC kalkulace.....	85
6.	Závěr	87
	Seznam příloh	90

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Cyklus controllingu.....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 2: PEST analýza.....</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 3: Porterův model konkurenčních sil</i>	<i>28</i>
<i>Obrázek 4: Životní cyklus výrobku a bod zvratu</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek 5: SWOT analýza</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 6: Analýza potenciálu podniku.....</i>	<i>37</i>
<i>Obrázek 7: BCG matice.....</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 8: Časová provázanost plánů.....</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 9: Vertikální analýza celkových pasiv v rozvaze podniku X Copyright s.r.o.....</i>	<i>49</i>
<i>Obrázek 10: Porovnání vybraných ukazatelů aktivity.....</i>	<i>69</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Faktory ovlivňující firmu v rámci konkurence</i>	<i>32</i>
<i>Tabulka 2: Horizontální analýza rozvahy aktiv</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 3: Horizontální analýza rozvahy pasiv.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 4: Vertikální analýzy rozvahy aktiv</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 5: Vertikální analýza rozvahy pasiv</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 7: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (v %)</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 8: Výpočet ukazatelů rentability (tis. Kč)</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 9: Výpočet ukazatelů aktivity (tis. Kč)</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 10: Výpočet ukazatelů likvidity (tis. Kč)</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 11: Přehled prodeje tiskových zařízení za rok 2011</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 12: Porovnání plánu tržeb podniku se skutečností za rok 2011</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 13: Přehled nákladů podniku za rok 2011</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 14: Přehled hrubé marže podniku za rok 2011</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 15: Přehled zisku podniku za rok 2011</i>	<i>82</i>

Úvod

Controlling je pojem, který je v současné praxi velmi často používán. Význam a podstata controllingového řízení je vykládána mnoha způsoby. Hlavním úkolem controllingu je zaměřit se na ekonomické řízení podniku a dosažení podnikatelského cíle v budoucnosti. Prostřednictvím nastavených procesů, rozhodujících ukazatelů v dané podniku podává celkový přehled o podniku a celkově napomáhá ke správnému vývoji a dlouhodobému ziskovému potenciálu ve firmě.

Struktura diplomové práce je zaměřena na význam, postavení a funkci controllingu v podniku. Controlling je zde blíže popsán jako podnikový nástroj řízení, který má za úkol koordinovat plánování, kontrolovat a zajišťovat datové informační základny, aby bylo dosaženo lepších podnikových výsledků. Controlling je zde rozdělen na operativní, strategický a finanční controlling. Prvotním procesem v podniku je plánování. Plánování vychází z cílů, které stanovuje vedení podniku a ostatní řídicí pracovníci. Plánovací systém a plánovací práce přispívají k výběru nejvhodnější varianty strategie pro podnik. Podnik využívá svých zpracovaných hospodářských zpráv, ekonomických prognóz a jednotlivých analýz k sestavení a optimalizaci administrativních plánů.

Cílem této diplomové práce je seznámit se s činností plánování ve vybraném podniku X Copyright s.r.o. s využitím všech nástrojů controllingu, které zabezpečují komplexní plánování a následující zpětnou kontrolou zaměřenou na rozpoznání odchylek. Hlavní podstatou diplomové práce je navržení nových nástrojů controllingu, které nebyly v podniku X Copyright s.r.o. doposud využívány a jejichž užití by tak mohlo pozitivně ovlivnit sestavení plánů v podniku.

Teoretická část je vymezena pro představení pojmu controlling, funkci controllingu a činnosti controllera. Následující část je zaměřena na definování operativního, strategického a finančního controllingu, spolu s nástroji, které controlling využívá. V poslední části je práce zaměřena na celkový proces plánování a postavení controllingu v plánovacích činnostech podniku.

V praktické části diplomové práce je představen podnik X Copyright s.r.o. V úvodu je popsána historie podniku a jeho vývoj, podnikatelský záměr podniku a použití nástrojů controllingu PEST analýzy, Porterova modelu, analýzy životního cyklu, SWOT analýzy a BGC matice. V další části se práce věnuje posouzení teoretických poznatků a přenesení popsaných nástrojů a metod controllingového řízení pro posouzení vybrané firmy X Copyright s.r.o..

1. Význam, postavení a funkce controllingu v podniku

Význam controllingu je chápán, jako podsystém pro řízení jednotlivého podniku. Controlling je nástrojem řízení, který podporuje vedoucí pracovníky podniku v jejich rozhodnutích. Podstatou systému je zaměřit se na ekonomické řízení podniku a dosažení podnikatelského cíle v budoucnosti. Při vedení podniku je užita metoda plánování. Prostřednictvím metody plánování jsou porovnávány rozdíly mezi plánem a skutečností. Zjištěné rozdíly poskytují vedoucím pracovníkům potřebné informace vedoucí k nápravným opatřením, které napomáhají k dosažení podnikových cílů.

1.1 Historický vývoj controllingu

Počátky controllingu sahají do období 19. a 20. století. Poprvé se objevil u velikých nadnárodních amerických výrobních a dopravních podniků. Mezi tyto velké podniky patřily firmy Ford Motor Company či General Electric Company, kde byl controlling využíván pro firemní správu finančních záležitostí. Ohromný vzestup controllingu přišel po obnovení hospodářské situace v poškozených zemích 2. světovou válkou a po velké světové hospodářské krizi. V této době začíná celkové členění controllingu do 2 koncepcí společně s jeho rozšířením ve světě.

Název controlling je v angloamerické jazykové terminologii odvozen ze slova „control“. Slovo control má ve slovesném tvaru význam řídit, vést, spravovat, ovládat, regulovat nebo kontrolovat. Od původního slova control tak vnikla definice porovnání plánu se skutečností. V chápání angloamerické nauky managementu controlling tvoří nejdůležitější složku managementu. Controlling jako hlavní úloha managementu se zabývá všemi úrovněmi hierarchie. Úspěch controllingu je zajištěn především rozeznáním případných a aktuálně vzniklých rozdílů od původního plánu. Výsledný efekt control je podstatou amerického výkladu controllingu. Společně s obnovou zemí, po zasažení světové hospodářské krize, začal do popředí vstupovat americký kapitál, který s sebou přinesl i jiné nové způsoby kontroly a řízení. Velké americké nadnárodní podniky musely začít dodržovat nové postupy svých mateřských firem obchodujících převážně v zahraničí.

Z tohoto důvodu vznikl nový controlling dle amerického konceptu. Controlling tohoto pojetí v sobě zahrnuje zejména jiný způsob kontroly, revize, finančního účetnictví, tvorby balance a reportingu. Všechny tyto záležitosti lze shrnout pod pojem manažerského řízení.

Název controlling v německé jazykové terminologii přímo neexistuje. Slovo controlling bylo převzato z angloamerické jazykové terminologie a stalo se součástí slovní zásoby německého jazyka. Význam slova controlling tak plní v německém pojetí samostatnou funkci a staví controllera do pozice informujícího všechna ostatní oddělení podniku. Při bližším pohledu je patrné, že zahrnuje spíše podrobnou přípravu dat, rozbor a celkové vyhodnocení podnikových ekonomických informací. Controlling v německém pojetí má tedy spíš charakter informačních služeb, jako podklad pro vedení podniku.

1.2 Vymezení pojmu controlling

Controlling jako podnikový nástroj řízení má za úkol koordinovat plánování, kontrolovat a zajišťovat datové informační základny, aby bylo dosaženo lepších podnikových výsledků. Controlling je soustava předpisů prostřednictvím kterých je možná včasná identifikace případných problémů a tím celkově přispívá k úspěšnému dosažení cíle podniku. Podle Preißlera pojem controlling znamená ve skutečnosti „Každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý míní něco jiného.“¹ Pojem controlling vyjadřuje podle Eschebacha „Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.“²

¹ PREIßLER, P.: Controlling, Lehrbuch und Intensivkurs. 13. vyd. Mnichov: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2007. ISBN 978-3-486-58499-8, s.-10

² ESCHENBACH, R. a kol. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1, s.-76

Předpokladem využití controllingu, jako podnikového nástroje řízení je správná metoda plánování vycházejícího z celkových cílů podniku. K účinnému zavedení controllingu je nezbytné využití vhodného informačního systému. Prostřednictvím informačního systému je možné porovnat předem stanovený plán daného podniku se skutečností a analyzovat případně vzniklé odchylky. V návaznosti na zjištěné odchylky je podnik schopen stanovit potřebná nápravná opatření vedoucí k včasnému odhalení slabých míst podniku a tím dosáhnout stanoveného cíle a budoucí vývoj podniku. K lepšímu řízení podniku je nezbytné zavedení cenových a nákladových rozpočtů s dostatečnou vypovídající schopností. V souvislosti s podnikovým řízením je nutné vymezit pro vedoucí pracovníky příslušnou kompetenci. Pro vedoucí pracovníky je nezbytné vypracovat konkrétní popis pracovní činnosti. „Controlling je navíc též koncepcí orientující se na úzké profily. Úzkým profilem se označují nejslabší články podniku. Tato oblast pak v konkrétní obtížné situaci jako první způsobuje těžkosti. Růst podniku bez odstranění tohoto úzkého profilu by byl značně omezen.“³

Podmínkou fungujícího controllingu je vytvoření správných zásad vedení. „Integrací těchto koncepcí do podnikového systému řízení má být dosaženo toho, aby jednání řídicích pracovníků uvnitř podniku směřovalo ke správnému vedení výkonných pracovníků.“⁴ Předpokladem pro zdárné uvedení controllingového řízení do procesu je tvorba přípravných podnikových prací. Změna podnikové organizace spočívá především v zavedení ziskových středisek místo nákladových středisek. Nezbytným opatřením je zavedení podnikového informačního systému s dostatečnou vypovídající schopností.

³ VOLLMUTH, Hilmar J.: Controlling - nový nástroj řízení. 2.vyd. Praha: Profess 1998.ISBN 80-85235-54-4, s.-11

⁴ VOLLMUTH, Hilmar J.: Controlling - nový nástroj řízení. 2.vyd. Praha: Profess 1998.ISBN 80-85235-54-4, s.-43

Úspěšné zavedení controllingového systému závisí především na schopnostech controlóra. Schopnosti controlóra spočívají jednak v osobních a odborných předpokladech. Mezi osobní předpoklady controllera patří nestrannost, schopnost navazování kontaktů, schopnost přesvědčovat a řídit ostatní spolupracovníky. Mezi odborné předpoklady controllera patří odborná znalost podnikové koncepce a metodického stanoviska. Pro účinné zavedení controllingového systému musí být funkce controllera začleněna do nejvyšší podnikové hierarchické úrovně. Controller by měl v hierarchii podniku zastávat liniovou nebo štabní pozici.

Zastoupení controllingu v celkovém řízení podniku má relevantní význam na všech úrovních řízení. Controlling, jako nástroj řízení podniku, lze rozdělit na strategický a operativní. Strategických nástrojů se používá především ke stanovování a zlepšování budoucích příležitostí a k maximální eliminaci rizik v daném podniku. Především se jedná o využití celkových možností, jakož i případné celkové možnosti, popřípadě potřebné budoucí zdroje.

1.3 Funkce controllingu v podniku

Controlling je chápán jako zásadní podsystém při řízení podniku a jeho hlavní funkce se rozděluje na tři nejdůležitější části, kterými jsou plánování, kontrola a řízení. Cílem controllingu podle Eschenbacha je „Zajištění životaschopnosti zahrnuje tyto cíle řízení: Zajištění schopnosti anticipace a adaptace, zajištění schopnosti reakce a zajištění schopnosti koordinace.“⁵

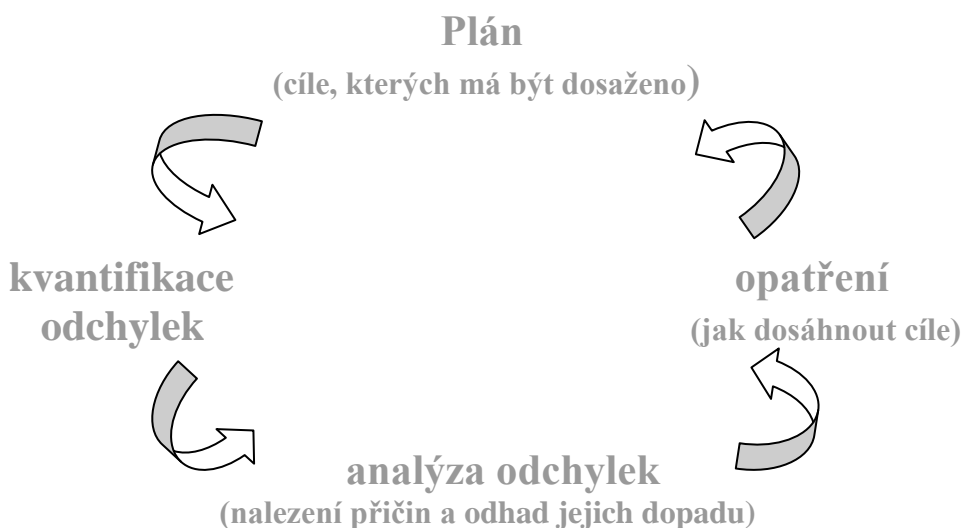
Prvotním procesem v podniku je plánování. Plánování vychází z cílů podniku, které stanovuje vedení podniku a ostatní řídicí pracovníci. Plánovací systém a plánovací práce přispívají k výběru nejvhodnější varianty strategie pro podnik. Podnik využívá svých

⁵ ESCHENBACH, R. a kol. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1, s.-93

zpracovaných hospodářských zpráv, ekonomických prognóz a jednotlivých analýz k sestavení a optimalizaci administrativních plánů .

V druhé části se controlling zaměřuje na kontrolu. Podniková kontrola je zaměřena na působení účetní jednotky a finančního managementu při celkovém plánování v podniku a orientace na výsledek. Kontrola probíhá na základě porovnávání očekávaného plánu se skutečností. Controller následně vyhodnotí vzniklé odchylky a zjištěný výsledný stav oznámí jednotlivým odpovědným oblastem v podniku. Vzniklé odchylky jsou pro controllery podnětem k zahájení pohovoru se zaměstnanci před zvolením nápravného opatření.

Poslední částí controllingu je forma řízení. Řízení navazuje na výslednou analýzu vzniklých odchylek, na jejímž základě jsou učiněna příslušná opatření vedoucí k nápravě. Podnikové řízení zajišťuje zpětnou vazbu v souvislosti s porovnáním plánu a vzniklé skutečnosti a vazbu na opatření na základě vzniklých odchylek podle zpracované analýzy. Dostatečná zpětná vazba slouží vedoucím pracovníkům k provádění takových rozhodnutí, která jsou rozhodující pro další vývoj podniku a dosažení plánovaného cíle.



Obrázek 1: Cyklus controllingu

Zdroj: zpracování vlastní

Obrázek 1 popisuje cyklus controllingu. Cyklus controllingu vzniká sestavením plánu, kterého má být dosaženo. Sestavený plán napomáhá ke kvantifikaci vzniklých

odchylek. Zpracovaná analýza odchylek pomáhá vedení podniku k nalezení konkrétních příčin a odhadu jejich dopadů. Vyhodnocením zpracované analýzy je možné učinit příslušná opatření vedoucí k dosažení plánovaného cíle.

1.4 Cíle controllingu

Cíle a nástroje controllingu se zaměřují především na zajištění budoucnosti, rozpoznání a eliminování případných rizik. Nejdůležitějším cílem controllingu je udržení životaschopnosti manažerského podnikového řízení.

Zabezpečení schopnosti anticipace a adaptace. Controlling zde zajišťuje potřebné informace o stávajících změnách ze svého okolí, které podrobně analyzuje (adaptace). Získané informace dále využívá ke schopnosti přizpůsobit se případným budoucím změnám ve svém okolí (anticipace).

Zabezpečení schopnosti reakce. Systém controllingu poskytuje vedoucím pracovníkům informace spočívající v porovnání plánu se skutečností. Kontrolní systém pomáhá odhalit případné odchylky a zaměřuje se na jejich korekci.

Zabezpečení schopnosti koordinace. Controlling tvoří mezičlánek mezi řídicím managementem a aktivitami ostatních oddělení v podniku. Zaměření controllingu a přímé sledování cílů podniku by nemělo negativně ovlivnit kulturní ani strukturální vývoj podniku.

1.5 Postavení controllingu

Postavení controllingu v naší společnosti získává dlouhodobě na významu. Hospodářská situace ve světě výrazně zrychlila jeho širší a podrobnější uplatnění v klíčových procesech podniku, které velmi zásadním způsobem ovlivňují zejména finanční a ekonomickou situaci podniku. Realitou se stala potřeba managementu na mnohem detailnější, jednoduché, strukturované a vizualizované výstupy formulující

proběhlé, probíhající, ale především budoucí činnosti podniku. Controlling se prosazuje nejen v oblasti krátkodobých cílů zejména v oblasti nákladů (výdajů) nebo výnosů (příjmů), ale především stále více do oblasti strategické, včetně sledování a vyhodnocování jednotlivých kroků uskutečněné strategie.

Dnešní doba je příznačná snižováním nákladů. Společně jsou však podniky nuceny nabízet dodatečné služby, které náklady navyšují. Controlling je jedním ze základních pilířů, který poskytuje jen správné informace, které podpoří správná rozhodnutí podniku a zabezpečí budoucí vývoj podniku. Působení controllingu je patrné v podnicích, které jsou řízeny obchodem nebo financemi. V podniku, který je řízen převážně obchodem, controlling plní podpůrnou funkci. Na řízení se podílí především pasivním způsobem tak, že poskytuje informace pro manažerská rozhodnutí. V podniku, ve kterém podnikové finance mají větší význam než obchod, se kromě podpůrné funkce, controlling podílí na řízení aktivnějším způsobem, může dělat i rozhodnutí.

1.5.1 Činnost controllera

Činnost controllera spočívá v získávání, vypracování a tvorbě souhrnů a interpretací vnitřních a vnějších záznamů vedoucích ke správným rozhodnutím. Hlavním úkolem controllera je sbírání a využití všech informací. Z tohoto důvodu je v podniku nutné zavedení plánovacího, kontrolního a řídicího systému zaměřeného na výsledky. Činnost plánování, kontrola a řídicí proces by měli být součástí úkolů všech řídicích pracovníků. Činnost controllera má být v daném podniku zaměřena především na koordinaci, poradenství a sledování procesu řízení v podniku vedoucího k dosažení cíle. Tato činnost spočívá v následné kontrole finančních výsledků podniku vedoucí ke zvýšení hospodárnosti. Controller optimalizuje podmínky pro tvorbu systému plánování a je řídicím článkem při tvorbě rozpočtu. Funkce controllera se zaměřuje na přehlednost strategie, zpracování plánovacích předpisů, stanovení časového plánu, následné kontroly a dodržení stanoveného termínu. Mezi další úlohy controllera patří v pravidelném časovém intervalu informovat finančního ředitele, řídicí pracovníky a vedení podniku o vzniklých odchylkách a jejich příčinách. V neposlední řadě se controller podílí na celkovém

ekonomickém vývoji daného podniku, nabízí odbornou pomoc v podnikovém hospodářství a podporu pro rozhodování vedoucího pracovníka. Controller spoluprovádí specifické šetření při volbě nových výrobků nebo při jejich vyřazování. Napomáhá v rozhodnutích o nákupu, vlastní výrobě a zkoumá stávající investice a jejich návratnost. Řídícím pracovníkům je controller nápomocen zejména v sestavení operativního a strategického plánu podniku, zabezpečení podnikových kontrol zaměřených na výsledky a zavedení celkových opatření v řízení podniku. „Controller pečuje v podniku o vytvoření základních rysů strategického myšlení, stará se o vysvětlující rozhovory, přednášky, diskuse, semináře, aby se dosáhlo psychické přípravy a shody vedení, kolegů a pracovníků.“⁶ Celková prohlášení controllera by měla být definována tak, aby jejich obsah byl pro řídící pracovníky zcela srozumitelný a formulován v komplexních souvislostech. Jedním z úkolů controllera je poskytovat přímou podporu managementu podniku, napomáhat mu při procesu řízení, plánování a kontroly, aby management mohl činit adekvátně pravomocná rozhodnutí. „Controller musí v podniku vyvinout a zavést takový systém, který řídícím pracovníkům umožní samostatně plánovat v jejich vlastním úseku.“⁷ Každá odpovědná část podniku by měla být svojí obchodní činností zaměřena na celkovou rentabilitu podniku.

⁶ ESCHENBACH, R. a kol. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1, s.-238

⁷ VOLLMUTH, Hilmar J.: Conrolling - nový nástroj řízení. 2.vyd. Praha: Profess 1998.ISBN 80-85235-54-4, s.-17

2. Nástroje používané v controllingu

Controllingový systém je uspořádaná soustava podnikových plánů, která v písemné formě obsahuje stanovené cíle podniku. Cíle podniku by mělo být dosaženo prostřednictvím stanovených činností a příslušných opatření. „Myšlenkový postup typu feed-back (zpětná vazba), by se měl vyvíjet k myšlení typu feed-forward (dopředná vazba).“⁸ Potřebná opatření a souhrn nezbytných činností podniku se provádí v souladu s využitím celkového potenciálu podniku. Controllingový systém je zaměřen na složení jednotlivých cílů při řízení podniku.

Normativní řízení v podniku. Management se zaměřuje na budoucí obraz podniku. Cílem managementu je uspořádání primárních hodnot podniku a určení konkrétních pravidel pro dodavatele, konkurenci, pracovníky a zákazníky. Základem úspěšné strategie a řízení podniku je v prvotní fázi určení konkrétního cíle. Vhodná struktura cíle má obsahovat reálné měřitelné cíle. Za reálný cíl je považován vlastní podnikatelský záměr, se kterým se podnik prezentuje, jako prodejce na trhu. Měřitelné cíle k ekonomickému řízení využívají ukazatelů rentability, likvidity a hospodárnosti.

Strategické řízení v podniku. Management se zaměřuje na produkci dalších tržních příležitostí. Podstatou strategického řízení je zlepšování schopností a možností podniku, celkové zaměření na budoucnost se zřetelem na tržní konkurenci.

Operativní řízení v podniku. Management využívá současné příležitosti podniku. Management chce nejlépe využít dosadní potenciální úspěchy podniku a jeho cíle realizované v zisku a likviditě.

⁸ VOLLMUTH, Hilmar J.: Controlling - nový nástroj řízení. 2.vyd. Praha: Profess 1998.ISBN 80-85235-54-4, s.-15

2.1 Metody využívané ve strategickém controllingu

Strategický controlling je postupem, který prostřednictvím nastavených procesů, rozhodujících ukazatelů v daném podniku podává celkový přehled o podniku a celkově napomáhá ke správnému vývoji a dlouhodobému ziskovému potenciálu ve firmě. Strategický controlling je souborem činností, které vedou k opatření pro budoucí vývoj firmy. Předpoklady pro zajištění úspěšné budoucnosti firmy jsou zaměřeny na delší časové období než je období jednoho roku.

Analytická činnost se zaměřuje na zjištění a analyzování silných a slabých stránek podniku, jeho příležitosti a potenciální hrozby. Zpracovaná analýza slouží podniku k posouzení situace a postavení podniku na trhu.

Koncepční činnost tvoří vypracování strategického plánu. Plán je zaměřen na časové období zpravidla delší než čtyři roky. V prvním kroku jde především o hrubý plán, který se následně v postupných časových krocích upravuje a zpřesňuje. Podstatou plánování je vyhledat pro podnik nové vhodné příležitosti vedoucí k jeho úspěšnému budoucímu vývoji. Prostřednictvím strategického plánování mohou být podstatně dříve odhaleny případné nedostatky, které by mohli ohrozit podnik v jeho úspěšném rozvoji. Cílem strategického controllingu je postupně odhadnout budoucí příležitosti a neúspěchy podniku a zajistit tak opatření, které budou mít rozhodující vliv k dosažení zisku a celkových pozitivních výsledků podniku. „Ve strategické rovině řízení jde především o zajištění, udržování existujících potenciálů úspěchu a vyhledávání a vytváření potenciálů nových.“⁹

⁹ MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007, 183 s., ISBN 978-80-7380-049-9, s.-27

Implementační a kontrolní činnost obsahuje konkrétní realizování plánu a jeho následnou kontrolu. Činnost se v podniku především zaměřuje na specifické a obtížně definovatelné a problémové podnikové záležitosti s neomezeným počtem možných způsobů řešení, které vyžadují samostatné a rozdílné požadavky na řešení. Vzhledem k vývoji interních a externích faktorů, které mají vliv na zmíněnou problémovou oblast je velmi těžko předvídatelný a ovlivnitelný jejich vývoj. Kontrola by měla zabránit další tvorbě odchylek, které zamezují dosažení zvoleného cíle.

Faktory charakterizující strategický controlling

Základní faktorem strategického controllingu je časové období, které je pro plánování strategického controllingu vymezeno. Časové období pro strategické plánování je zpravidla delší než čtyři roky.

Faktory ovlivňující budoucí vývoj firmy nejsou zaměřeny pouze na náklady a výnosy, především jsou zohledněny všechny složky mající podstatný vliv na vývoj firmy.

Podstatné faktory v okolí firmy významně ovlivňují budoucí postavení firmy. Základními činiteli v ovlivňování firmy jsou především zdroje financování, konkurence, dodavatelé, odběratelé a zákazníci.

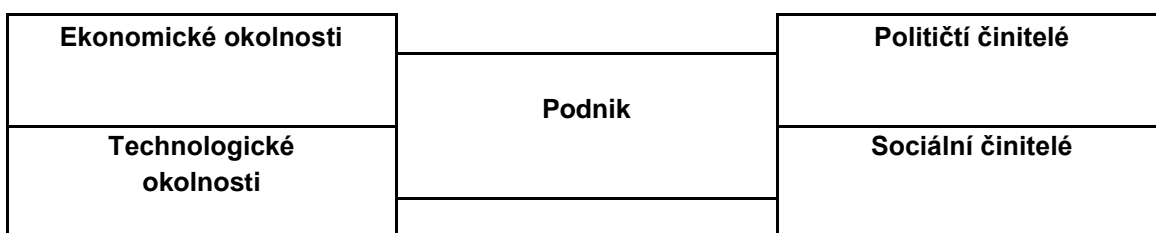
Strategický controlling nepodléhá tlaku dodržení časových termínů. Konečná rozhodnutí jsou záležitostí celkové a dlouhodobé změny firmy.

Strategické řízení a plánování je způsob řízení k překonání překážek mezi firemními činnostmi a odlišnými zájmy jednotlivých firemních oblastí.

Volba vhodného efektu strategického jednání a zvolení správného zaměření firmy představuje existenční jistotu firmy. Správné strategické jednání pomáhá firmě k dosažení stanoveného cíle a řeší nesrovnalosti lépe v porovnání s konkurencí.

2.1.1 Analýza okolí

PEST analýza je zkratkou pro Political, Economic, Social and Technological analysis. Je součástí strategického managementu a znamená zpracování analýzy dle faktorů politických, ekonomických, sociálních a technologických. Pomáhá při rozhodování s dlouhodobým strategickým plánem a záměrem podniku a nebo také při realizaci nějakého většího projektu.



Obrázek 2: PEST analýza

Zdroj: Blažková (2007), zpracování vlastní

Na obrázku 2 s označením PEST analýza jsou vyznačené faktory, které mají největší vliv na hospodářský vývoj podniku. Jedná se o faktory, které působí na podnik z vnější strany. PEST analýza je nástrojem strategického controllingu, který má kvalitativní charakter. PEST analýza, jako metoda kvalitativního charakteru, lépe využívá získaných zkušeností, odborného posouzení a schopnosti intuice k rozpoznání budoucích vlivů na úspěšný vývoj podniku. Zpracování PEST analýzy je vhodné, kdy se rozhodujeme o budoucím vývoji podniku v dlouhém období. PEST analýza je součástí strategického plánování v podniku.

Prvním významným faktorem, který má vliv na budoucí vývoj podniku je politické prostředí. Analýza politického prostředí se zabývá stabilitou politické scény, která má celkový přímý vliv na stabilitu v legislativě. Legislativní rámec má pro podnik přímý dopad na různá omezení v podnikání, zaměstnávání nejrozličnějších skupin občanů a také splnění ekologické legislativy.

Druhým významným faktorem, který ovlivňuje podnik je ekonomické prostředí. Ekonomické prostředí má velký význam na podnik především ve stanovení ceny pracovní síly na trhu a stanovení všech cen produktů a služeb. Analýza v této části sleduje oblast

všech přímých daních (daně z příjmu fyzických osob a právnických osob, daň z nemovitosti, daň z převodu nemovitosti, daň dědická, daň darovací, daň silniční) a nepřímých daní (daň z přidané hodnoty, daň spotřební) celní poplatky, výši úrokových sazeb, stabilitu domácí měny, hospodářské cykly daného trhu, makroekonomický ukazatel HDP, trendy v oblasti distribuce a v neposlední řadě pobídky pro zahraniční investory.

Dalším vnějším faktorem ovlivňující hospodářský vývoj podniku je sociální prostředí. Sociální prostředí patří mezi základní součást analýzy zaměřené na zkoumání skutečnosti týkající se demografické charakteristiky a zkoumání ukazatelů, velikosti naší populace, věkové struktury obyvatel, geografie obyvatelstva, pracovních preferencí, trendů životního stylu, etnického rozložení, náboženské identity, vlivu médií na danou oblast a vnímání reklamy.

Makroekonomická charakteristika na trhu práce je další součástí analýzy sociálního prostředí a zahrnuje rozdělení příjmů a míru zaměstnanosti a nezaměstnanosti.

Poslední součást analýzy se zabývá sociálně-kulturními aspekty, které zahrnují celkovou životní úroveň obyvatelstva, kulturní rozdíly a rovnoprávnost pohlaví a souhrn praktik populační politiky s cílem ovlivnit vývoj populace.

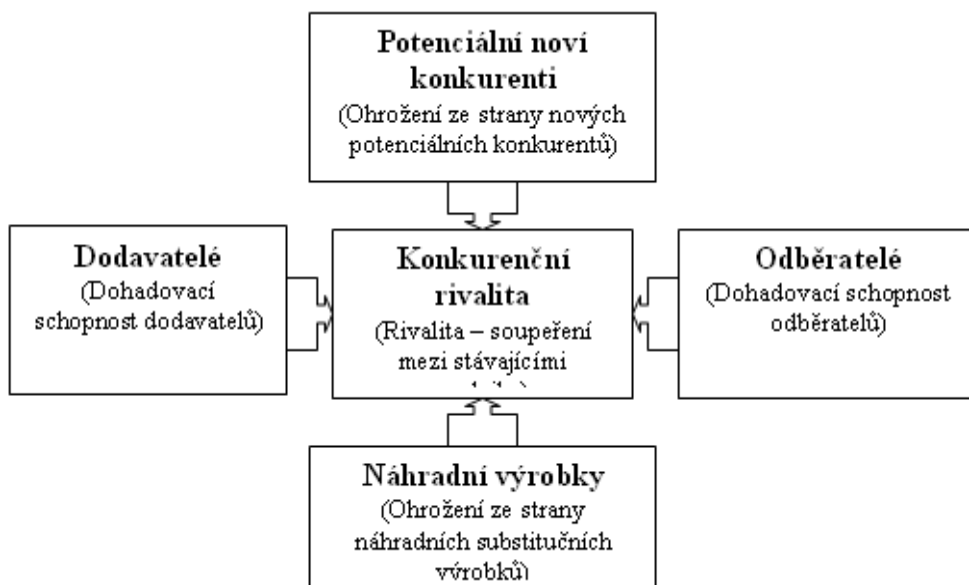
Posledním podstatným faktorem mající vliv na vývoj podniku je technologické prostředí. Technologické prostředí se zaměřuje na otázky infrastruktury. Prostřednictvím vyspělých technologií umožňujících v krátkém čase rychlý přenos dat zahrnuje rozvoj výpočetní sítě zpřístupnění služeb nejvyšší kvality určených na podporu vědy a výzkumu. Rozvoj technologií má pro podnik význam v inovaci výrobku a v inovaci technologického postupu využitého při výrobě. Využití nových technologií přispívá k úspoře nákladů v podniku a ke zdokonalení výrobku.

2.1.2 Analýza odvětví

Porterův model analyzuje všechny konkurenční síly na trhu, které působí v okolí podniku a pomáhá odhalit příležitostné ohrožení firmy. Působení základních sil

dodavatelů, konkurence, odběratelů, substitutů a nově vstupujících firem ovlivňuje rivalitu na trhu. Výsledkem jejich vzájemné interakce je profitabilita daného odvětví. Analýza prostředí sestavena pomocí Porterova modelu určuje celkový stav konkurence v daném odvětví.

Existence každého podniku a jeho budoucí vývoj je plně závislý na fungování jeho jednotlivých útvarů a jejich celkové vzájemné spolupráce, která by měla přinést očekávaný synergický efekt. Péči o cílové trhy nelze ponechat pouze na marketingových pracovnících. Podnikový marketing musí respektovat možnosti výroby, finanční, technické a další podmínky, které v daném časovém období na daný podnik působí, a které do jisté míry vymezují hranice, v nichž se firma může pohybovat.



Obrázek 3: Porterův model konkurenčních sil

Zdroj: Porter (1994), zpracování vlastní

Na obrázku 3 Porterova modelu konkurenčních sil je zobrazeno 5 sil, které působí v okolí podniku a mohou mít velký vliv na jeho budoucí vývoj. Společným prvkem Porterova modelu je konkurenční rivalita. V jak velké míře bude konkurenční rivalita ovlivňovat vývoj podniku závisí především na působení ostatních konkurenčních sil na trhu. Dodavatelská síla spočívá především v silné vyjednávací síle na cenu výrobku,

kvalitu výrobku a dodací podmínky. Naproti dodavatelům obrázek Porterova modelu znázorňuje sílu odběratelů.

Síla odběratelů je zde zaměřena na dohádovací schopnosti vyjednat nižší cenu výrobku, nejvyšší kvalitu výrobku a komplexní servisní služby. Druhá část obrázku Porterova modelu konkurenčních sil je zaměřena na potenciální nové konkurenty a nové substituční výrobky. Snahou potenciálních nových konkurentů je získat část podílu na trhu, čímž ohrožuje stávající podnikové subjekty. Nové substituční výrobky ohrožují stávající vlastní výrobky především nižší cenou. Substituty se tak stávají pro vlastní výrobky hrozbou, která má velký vliv na snížení ceny stávajících výrobků.

Největší skupinou ovlivňující podnik je skupina dodavatelů nebo jeden dodavatel s velmi speciální skupinou výrobků formující vnější prostředí, které má vliv na celkovou tvorbu ceny a určování termínů dodávek. Hlavní síla klíčových dodavatelů spočívá především ve vyjednávacích schopnostech. Dodavatelé mají vliv na celkovou velikost zisku podniku tím, že dokáží ovlivnit ceny zboží, kvalitu zboží a dodací lhůty.

Primární skupinou působící na podnik je konkurence, která mapuje odvětví, sleduje cenové, odbytové, marketingové, produktové a strategické cíle firmy. Základním principem konkurence je sledování všech silných a slabých stránek firmy. Má-li být podnik na trhu úspěšný, je nutné znát velmi dobře své konkurenční prostředí a především se snažit o lepší uspokojení požadavků zákazníků oproti okolní konkurenci. Faktor konkurence se pohybuje někde na pomezí mezi faktory ovlivnitelnými, mezi které patří organizační struktura podniku, kvalifikace zaměstnanců, kvalifikace lidských zdrojů, komunikace mezi jednotlivými odděleními. Vnitřní prostředí je ovlivňováno dodavateli, kteří poskytují zdroje pro firmu, aby byla schopna dosažení svých cílů. Firma využívá služeb marketingových prostředníků, jakou jsou makléři, banky, finanční ústavy, maloobchody a velkoobchody, kteří se zabývají propagací a prodejem zboží konečným cílovým zákazníkům. Posledním článkem interního prostředí jsou zákazníci rozdělení na cílové institucionální trhy, mezinárodní trhy a spotřebitelské trhy. Mezi faktory, které firma není schopna sama ovlivnit patří finanční instituce, média, občané, občanské sdružení, vládní instituce, veřejnost a zaměstnanci. Sledování konkurence můžeme dělit na dlouhodobé

sloužící podniku k hlubšímu poznání konkurentů, a nebo krátkodobé, které může podniku pomoci včas reagovat na změny konkurence.

Krátkodobé sledování konkurence umožňuje např. nalezení volných míst na trhu, poznání silných a slabých stránek konkurentů, zmapování produktů, aj.. Pravidelné zkoumání konkurence umožňuje podniku rychle reagovat, např. na změny cen, uvedení nových produktů a služeb, atd.. Hlavní překážkou konkurence pro vstup do odvětví je zejména počet dodavatelů a velikost jednotlivých dodavatelských subjektů, počáteční kapitálová náročnost daného odvětví, nedostupnost informačního předpokladu know how, využití moderní technologie a náklady spojené se změnou stávajícího dodavatele. V případě, že překážky pro vstup do daného odvětví jsou příliš vysoké, pak je ohrožení potenciální novou konkurencí poměrně nízké.

Velmi specifickou a rozšířenou skupinou je kategorie odběratelů a klíčových zákazníků, která má velmi silnou pozici při vyjednávání změny ceny. V případě nediferencovaného produktu může odběratel snadno přejít ke konkurenci. Konečný zákazník patří do cílové skupiny, na kterou se podnik obrací se svým produktem, je tedy příjemcem výsledku hlavní činnosti podniku. Záleží především na charakteru zvolené činnosti daného podniku a výběru zákazníka, na kterého se podnik zaměří. Zda se bude jednat o koncové spotřebitele, či zákazníky na trhu průmyslového zboží nebo nákupčího pro výrobní podnik. Vždy je třeba provést analýzu cílového trhu a tržních příležitostí, aby podnik získal maximum informací, které bude potřebovat pro zvolení vhodného přístupu k zákazníkům a adekvátního způsobu nabízení svého produktu, včetně zvolení odpovídajícího způsobu podpory prodeje. Síla odběratelů spočívá především ve velikosti zákazníka, v celkovém objemu uskutečněných nákupů a celkových nákladech spojených s přechodem odběratele k novému dodavateli.

V případě skupiny substitutů se jedná o výrobky, které jsou nahrazeny jinými výrobky podobných vlastností. Substituty, které jsou produkovány v oblasti s poměrně vysokou profitabilitou si mohou při změnách na trhu výrazně cenově pohoršit. Jednou z možných alternativ potlačení substitutů je zahrnutí je do vlastního vyráběného

sortimentu. Výhodná cena substitutu je hrozbou pro vlastní výrobky tím, že stanovuje jejich horní cenovou hranici, kdy cena substitutu je výhodnější.

Rozšířenou skupinou jsou nově vstupující firmy. Na trhu mohou tyto nově vstupující firmy způsobit značný tlak na zaváděcí cenu a inovaci výrobku. Vzniklé překážky, které mohou zabránit vstupu nové firmy na trh jsou zejména diferenciací produktu, distribuční kanály, kapitálová náročnost vstupů, ochota zákazníka k zavedení nového výrobku na trh, úspory z rozsahu a vládní omezení.

Podstatnou skupinu v okolí podniku tvoří distribuční články a prostředníci. Veškeré aktivity si podnik není schopen zajistit samostatně, proto jejich realizaci zajišťuje prostřednictvím firem, které se specializují na zprostředkování nákupu, prodej zboží, distribuci, marketing, financování operací nebo pojištění rizik spojených se směnou zboží. Mohou zde být zařazeny i podniky, které např. usměrňují tok finančních prostředků nebo například zajišťují certifikovaná školení řidičů.

Veřejnost představuje širokou skupinu obyvatel se skutečným či potenciálním zájmem a vlivem na schopnost podniku dosahovat svých podnikatelských cílů. Tato skupina může dosahování cílů podniku usnadnit, ale také ztížit. Veřejnost je možné rozdělit na menší podskupiny: sdělovací prostředky, vládní veřejnost, interní veřejnost (zaměstnanci podniku), občanská sdružení, občané, zájmové skupiny, aj.. Všechny tyto skupiny mohou do určité míry ovlivnit veřejné mínění okolí, které je velmi důležité např. ve vztahu k pozitivnímu vnímání produktu, služby či dobré image podniku. Středně větší a velké podniky často zřizují oddělení pro styk s veřejností, jehož cílem je vytvářet dobré a konstruktivní vztahy s veřejností. Široká veřejnost by měla být vybraným podnikem vnímána jako potenciální zákazník.

Tabulka 1: Faktory ovlivňující firmu v rámci konkurence

	Význam	Text
Firma	Finanční instituce, investice, kapitálové zdroje	Představují zajištění financování firmy prostřednictvím cizího kapitálu
Produkce	Vývoj a výzkum, inovace, flexibilita	Vliv poznatků a inovací pro vytváření optimálního prostředí
Trh	Pozice na trhu, sortiment výroby, obchodní podíl, podíl na trhu, zákazníci	Posílení a upevnění vedoucí pozice na trhu
Zaměstnanci	Kvalifikace zaměstnanců, kvalifikace vedení podniku	Zvyšování kvalifikační úrovně zaměstnanců
Výrobek	Dodavatelé, cena, jakost	Vliv vnějšího prostředí na realizaci celkové produkce firmy

Zdroj: zpracování vlastní

Tabulka 1 podrobně popisuje jednotlivé faktory ovlivňující podnik v rámci konkurence. V první řadě se podnik zaměřuje na financování podnikatelské činnosti prostřednictvím cizích zdrojů. Podnik využívá krátkodobých a dlouhodobých závazků ve formě bankovních úvěrů k financování podniku. Faktor produkce je zaměřen na využití nových poznatků, vývoje, výzkumu a inovací pro vytváření optimálního prostředí pro budoucí úspěšný vývoj podniku. Trh je pro podnik nejvýznamnějším faktorem z hlediska úspěšnosti sortimentu výroby podniku a získání co nejvyššího podílu na trhu. Celkové zvyšování efektivity fungování podniku je trvalým procesem a jeho součástí je zvyšování kvalifikační úrovně zaměstnanců. Hlavním výnosem pro obchodní podnik je tržba za prodej vlastní produkce. Dodavatelé mají velký vliv na celkovou velikost zisku podniku tím, že dokáží ovlivnit ceny zboží, kvalitu zboží a dodací lhůty.

2.1.3 Analýza životního cyklu

Životní cyklus výrobku je velmi důležitý pro zvolení vhodné strategie podniku při vyrábění určité skupiny výrobků. Rozvržení životního cyklu výrobku je určeno čtyřmi základními fázemi výrobku. Životní cyklus výrobku začíná fází zavedení výrobku, pokračuje růstem výrobku, ve třetí fázi prochází výrobek zráním a v konečné fázi je výrobek na ústupu. Analýza životního cyklu výrobku je pro podnik velmi důležitá. Cílem analýzy životního cyklu je rostoucí zisk podniku. Zisk je pro podnik primárním cílem a využívá k tomu strategické plánování podniku. Celkové zpracování analýzy

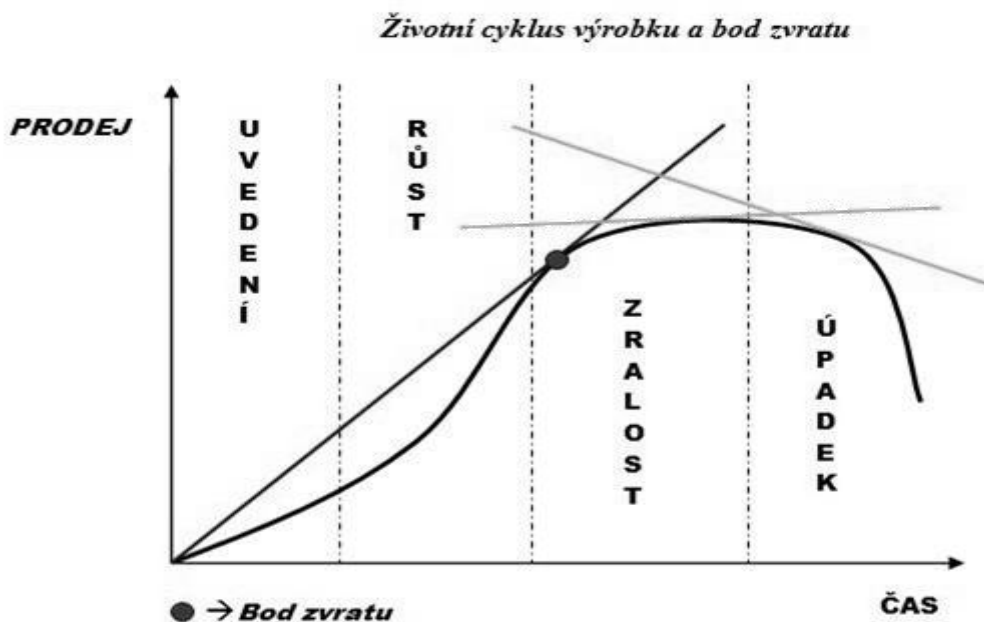
od uvedení výrobku na trh, porovnání výrobků s konkurencí až po stažení výrobku z trhu pomáhá k úspěšnému vývoji podniku.

První fáze, kdy je výrobek uveden na trh, znamená pro podnik pozvolně narůstající obrat. Výroba je v této fázi životního cyklu výrobku zpravidla ztrátová a konkurence je zatím velmi malá.

Druhá fáze, kdy sílí poptávka po zavedeném výrobku na trh, roste hrubý obrat podniku a zároveň se snižují celkové náklady na jeden kus. Vzhledem k narůstající poptávce po zboží na trhu je nutná další investice na uspokojení rozšiřujícího se trhu. Konkurence je dosud velmi slabá.

Třetí fáze, kdy zavedený výrobek dosáhl na trhu svého maximálního obratu a zisku, začíná narůstat konkurence a začíná tlak na snížení ceny výrobku.

V poslední fázi je výrobek na ústupu. Klesá celkový obrat i zisk podniku. Náhradní výrobky vytlačují dosavadní výrobek z trhu a zákazníci přechází ke konkurenci.



Obrázek 4: Životní cyklus výrobku a bod zvratu
Zdroj: Machková (2009), zpracování vlastní

Obrázek 4 zobrazuje životní cyklus výrobku, kdy výrobek prochází několika fázemi. V počátku životního cyklu dochází k vývoji a výzkumu. Prvotní fáze vývoje a výzkumu začíná realizací původního nápadu do konečné podoby. Ve druhé fázi dochází k uvedení výrobku do prodeje. Druhá fáze životního cyklu výrobku začíná generovat pěněžní příjmy podniku. Ve třetí fázi je výrobek již dostatečně známý a zavedený a podnik zaznamenává zvýšený prodej výrobku a zvýšený podíl na trhu. Ve čtvrté fázi je trh výrobkem již plně nasycen a konkurence nabízí už jen alternaci produktu. Výrobek se nachází ve fázi zralosti. Poslední fází, kterou výrobek prochází je fáze úpadku. Fáze úpadku je zabývá zohodnutím týkající se stažením výrobku z trhu. „Analýza životního cyklu výrobku dává podniku představu o tom, zda je výrobní a prodejní program vyvážený a do jaké míry dokáže podniku zajistit dlouhodobou úspěšnou existenci.“¹⁰

2.1.4 Analýza podniku

SWOT analýza je nejpoužívanější analytickou technikou, které se využívá na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů působících a ovlivňujících úspěch podniku. Swot analýza se nejčastěji používá při operativním strategickém řízení podniku při celkovém zhodnocení plánovaného strategického záměru. Při hodnocení vnitřních faktorů jsou posuzovány především silné stránky podniku (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses). Mezi vnější faktory jsou zahrnuty příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) související s vnějším okolím podniku. Pomocí Swot analýzy je možné komplexní vyhodnocení chodu podniku, nalezení případných nedostatků nebo nalezení nové příležitosti k růstu. Zobrazená analýza popisující silné a slabé stránky firmy je nedílnou součástí dlouhodobého a strategického plánování podniku.

¹⁰ MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007, 183 s., ISBN 978-80-7380-049-9, s.-53

Silné a slabé stránky podniku tvoří faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu podniku. Mezi silné stránky podniku patří podniková aktiva, podnikové zdroje krytí, dovednosti, rostoucí trend tržeb, rostoucí rentabilita, dobrá likvidita, dobrá kapitálová struktura, kladné hodnocení ratingové agentury, nízkonákladová podniková výroba, výhodné postavení podniku, konkurenční výhoda, kvalitní management, kladné vnímání značky, dobré postavení podniku na trhu a kvalitní obchodní team. Mezi slabé stránky podniku patří především špatné hospodaření podniku, nízká bonita, vázání cash flow, nedostatečné řízení pohledávek a zásob, neefektivní výroba, vysoká mzdová a energetická náročnost podniku, nedostatečná výrobní kapacita, nadměrná fluktuace zaměstnanců, nedostatečný vzdělávací proces, nekvalitní výrobky a slabá značka.

Hodnocení příležitostí a hrozeb se zaměřuje na okolní prostředí vybraného podniku, které nemůže být podnikem kontrolováno a ovlivňováno. Mezi vnější faktory řadíme především devizový kurz, změnu a pohyb úrokových sazeb, fázi hospodářského cyklu atd.. „Strategie WT jsou strategie defenzivní s cílem odvrátit vnější ohrožení a odbourat slabé stránky. Tyto strategie volí podniky, nacházející se zpravidla v existenční krizi.“¹¹

¹¹ MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007, 183 s., ISBN 978-80-7380-049-9, s.-55

	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní původ -atributy prostředí	Silné stránky podniku <ul style="list-style-type: none"> -inovativní produkty a služby -kvalitní procesy a postupy -mimořádný přístup k informačním zdrojům -nákladová výhoda -nesrovnatelné know-how -nová technologie -patenty -poloha podniku -silná značka -specifické marketingové analýzy 	Slabé stránky podniku <ul style="list-style-type: none"> -lepší přístup konkurence k distribučním kanálům -chybná marketingová strategie -nediferencované produkty a služby v porovnání s konkurencí -místo podnikání -nedostatečná kvalita produktů a služeb -nízká reputace a značka -vysoké náklady -nízká produktivita práce
Vnější původ -atributy prostředí	Příležitosti podniku <ul style="list-style-type: none"> -přiblížit se přáním zákazníka -využití a rozvoj nových trendů -strategické aliance, fúze, joint venture, strategické partnerství -vstup na nové mezinárodní obchody -eliminování mezinárodních obchodních bariér -outsourcing některých podnikových procesů 	Hrozby podniku <ul style="list-style-type: none"> -tlak na snížení ceny výrobku -inovační řešení konkurence výrobků a služeb -regulační opatření na trhu -zvyšování tržních bariér -zavedení daní na nové produkty a služby

Obrázek 5: SWOT analýza

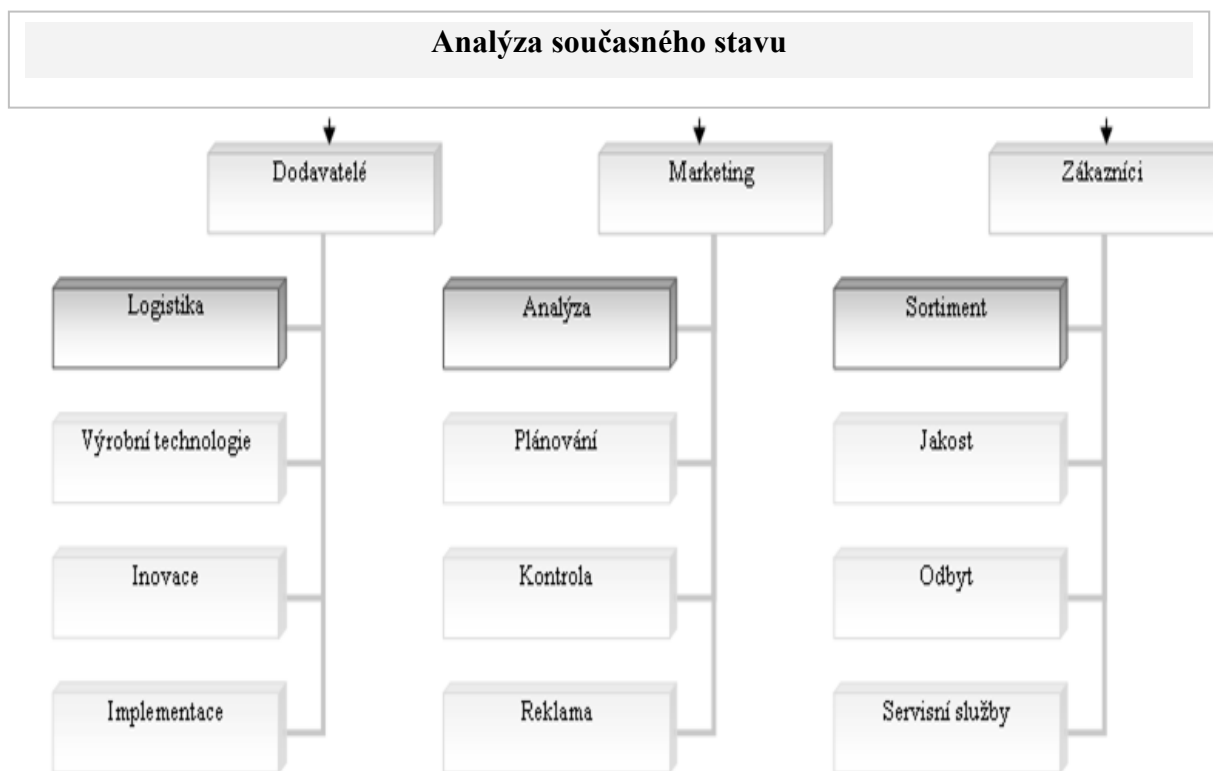
Zdroj: Blažková (2007), zpracování vlastní

Obrázek 5 zobrazuje SWOT analýzu a popisuje silné a slabé stránky podniku. SWOT analýza zachycuje vnitřní a vnější atributy ovlivňující podnik. Vnitřní atributy popisují silné stránky podniku (inovativní produkty a služby, kvalitní procesy a postupy, nákladové výhody, mimořádné přístupy k informačním zdrojům, nesrovnatelné know-how, nové technologie, patenty, polohu podniku, silnou značku a specifické marketingové analýzy). Vnější atributy popisují slabé stránky podniku (lepší přístup konkurence k distribučním kanálům, chybnou marketingovou strategii, nediferencované produkty a služby v porovnání s konkurencí, nízkou reputaci a značku, vysoké náklady a nízká produktivita práce).

2.1.5 Analýza potencionálu

Analýza potencionálu podniku na obrázku 6 by měla být zpracována jednou ročně, aby určila žádaný a nežádaný potencionál podniku. Analýza představuje klíčové faktory vedoucí k úspěchu firmy a je schopna porovnat je klíčovým konkurentem na trhu, který je odpovídajícím měřítkem pro porovnání.

Zpracovaný seznam se hodnotí například na stupnici od - 4 do + 4 dle jednotlivých kritérií. Na zpracování analýzy potenciálu se podílejí jak vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, tak i controller, který je zodpovědný za přípravu veškerých podkladů.



Obrázek 6: Analýza potenciálu podniku

Zdroj: zpracování vlastní

2.1.6 BGC matice

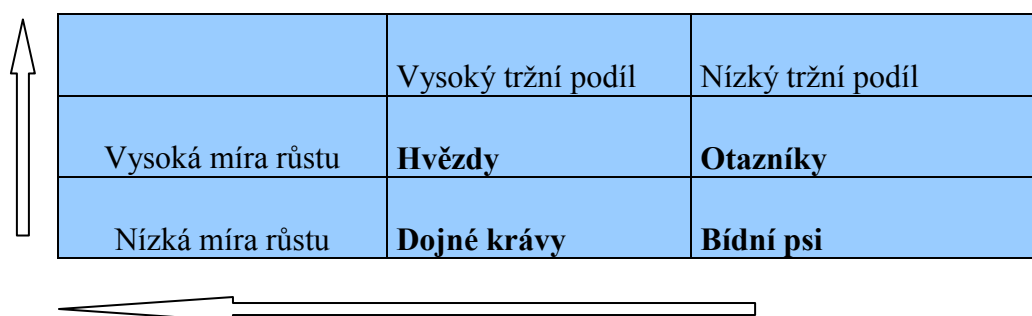
BGC matice je metoda pocházející od zakladatelské firmy Boston Consulting Group (BCG) založená na hodnocení skladby produktů podniku při prodejním a marketingovém plánování. Podstatou BGC matice na obrázku 7 je hodnotící kritérium firmy pro jednotlivé výrobky, produkty a služby podniku. Analýza BGC matice vychází z jednotlivých produktových skupin a hodnotí kritéria týkající se tržního podílu firmy a míry růstu. Zanesením faktorů do matice tak vznikají čtyři klíčové oblasti.

V první klíčové oblasti BGC matice s označením skupiny „Dojné krávy“ není potřeba vysokých finančních investic. Oblast zaujímá vysoký tržní podíl a to přesto, že v této oblasti roste tržní podíl pomaleji. Generuje celkově více finančních prostředků než je určeno k investování do vlastní produkce. Tvoří základ stanovení ziskovosti firmy.

Druhá klíčová oblast BGC matice s označením skupiny „Hvězdy“ zaujímá na trhu vysoký podíl se stoupající mírou růstu. Pro firmu znamená hlavní zdroj příjmu. Firma si je vědoma, že k udržení jejich pozic musí vynaložit značné finanční prostředky doposud získané pomocí pozic dojných krávy. Předpokladem úspěchu je posunutí dosavadní pozice na pozici dojných krávy. Firma musí více investovat do reklamy a dílčích inovací.

Klíčová oblast BGC matice s označením skupiny „Otazníky“ zaujímá velmi nízký tržní podíl. Oblast otazníků znamená, že konečná rozhodnutí pro vedení firmy probíhá velmi složitě a zdlouhavě. Budoucnost pro firmu může být velice zisková, ale také velmi ztrátová. Vedení firmy musí důkladně zvážit veškeré dopady a důsledky svého rozhodnutí. Konečné rozhodnutí firmy vyžaduje vynaložení finančních prostředků především do oblasti reklamy podniku a dílčích inovací. Ostatní oblasti jsou eliminovány a nadějně produkty se přesouvají na pozici dojných krávy.

Poslední oblastí BGC matice je skupina s označením „Psi“. Do zmíněné oblasti patří stagnující skupina s nízkým podílem na trhu. Pro firmu není z dlouhodobého hlediska výhodné pokračovat ve výrobě tohoto produktu. Firma v tomto postavení zvažuje utlumení výroby a stáhnutí produkce z trhu.



Obrázek 7: BCG matice

Zdroj: Boučková (2003), zpracování vlastní

2.2 Metody využívané v operativním controllingu

Operativní controlling se zaměřuje na operativní řízení podniku, které využívá daných prostředků a postupů k co nejefektivnějšímu uskutečnění strategie podniku. Operativní controlling je základním prvkem při řízení ziskovosti ve firmě pro období jednoho roku. Základem operativního controllingu je operativní plánování. Jednotlivé plány a rozpočty obsahují činnosti, které má podnikové vedení v následujícím období realizovat. Mezi hlavní cíle operativního controllingu je využití poměrových ukazatelů aktivity, rentability, likvidity, zadluženosti a hospodárnosti podniku. Tyto ukazatele pomáhají včas zajistit nápravný postup v případě, že se firma odkloní od stanoveného plánu. Základními nástroji operativního controllingu jsou především kalkulace, analýza nákladů a analýza bodu zvratu. Výsledkem operativních činností je sestavení zejména odbytového a obrátového plánu. Ostatní jednotlivé plány jsou následně zpracovány z výsledných údajů o obrátu a odbytu. Z důvodu lepšího pohledu na hospodářskou aktivitu podniku by měly být dílčí plány rozděleny do jednotlivých měsíců v průběhu jednoho kalendářního roku. Měsíční kontrola zpracovaných plánů přináší lepší přehled o hospodaření podniku. Podle vzniklých odchylek je podnik schopen včas učinit příslušná nápravná opatření vedoucí k efektivnějšímu řízení v podniku. Součástí efektivního procesu řízení je v každém podniku zapotřebí využít vhodných nástrojů. Mezi takové nástroje patří zpracování analýzy návratnosti investic (ROI – Return on investment), analýzy zjištěných kritických bodů (Break even analysis), analýzy ABC a hodnotové analýzy. Pomocí těchto vhodných nástrojů může podnik včas a efektivně provést nápravná opatření. Rozpětí

operativního controllingu se pohybuje v rozmezí jednoho roku, přičemž srovnávání požadovaného podnikového plánu a reálné skutečnosti lze obvykle rozpracovat dokonce i na jednotlivé měsíce nebo týdny. Mezi nejpoužívanější metody patří nákladová analýza, kalkulační metoda, analýza ABC a analýza bodu zvratu. Operativní cíl se zaměřuje zpravidla na krátkodobý a střednědobý cíl v průběhu jednoho hospodářského roku. Jednotlivé plány a rozpočty určují činnosti, které se v následujícím roce pod vedením podniku mají uskutečnit. Vzhledem ke krátkodobému podnikovému plánování by měla být celková data zpracována detailně.

Faktory charakterizující operativní controlling

Plánování definuje jednotlivé činnosti nezbytné k dosažení firemního cíle. Vytvoření střednědobého výhledu, který je tvořen konkrétními plány.

Manažerský informační systém zabezpečení poskytuje potřebné informace vedoucím pracovníkům k dosažení opatření vedoucích k nápravě a dosažení cíle firmy. Součástí informačního systému je zpracování výkaznictví obsahující výpočty nákladů podle jednotlivých druhů nákladových středisek nebo kalkulačních jednic.

Analýza odchylek je výsledkem porovnání skutečnosti se stanoveným plánem. Výsledná kontrola je začátek pro stanovení analýzy původu odchylek a následného řešení.

Nápravná opatření a jejich řízení zajišťují dosažení stanovených cílů prostřednictvím porovnání skutečnosti s plánem. Opatření vycházejí z metody tradičního podnikového rozpočtu a snižování nákladů.

2.3 Metody využívané ve finančním controllingu

Finanční controlling je nástroj, který má zajistit stálou platební schopnost firmy. Firma má být schopna v jakémkoli časové úseku dostát svých platebních závazků. Platební schopnost firmy je hodnocena množstvím volných finančních prostředků, které celkově převyšují množství platebních závazků. Operativní, strategické postupy a metody ve firmě

jsou činnosti, jejichž společným cílem je snaha vedoucí k dlouhodobému zabezpečení chodu firmy a současně i zajistit platební schopnost firmy. Finanční controlling je celkově zaměřen na kontrolu nákladů, výnosů, výsledek hospodaření, aktiva, pasiva, příjmy, výdaje, platební schopnost, likviditu, finanční rovnováhu a výnosnost firmy. Předmětem finančního controllingu je stanovení finančního plánu podniku a jeho kontrola a řízení likvidity. Součástí finančního plánu je plán likvidity, plán balance pohybu kapitálu a majetku a plán financování podniku. Střednědobá a dlouhodobá likvidita je vyjádřena prostřednictvím ekonomického ukazatele podniku zachycující tok peněz ve výkazu cash flow. Základem pro řízení likvidity je zpracování flexibilních finančních plánů. Jednotlivé finanční plány by měly být rozděleny podle časových lhůt. Nejkratším finančním plánem je taktické finanční plánování zaměřující se na vývoj likvidity v plánovaném časovém úseku jednoho měsíce až dvou měsíců. Taktické plánování se vyznačuje především poměrně spolehlivou krátkodobou prognózou vývoje podniku a současně potřebou rychle zareagovat na změny. Základními prvky v taktickém plánování jsou příjmy z dokončených zakázek od stávajících zákazníků a běžné provozní výdaje podniku a platební rezervy podniku. Dalším finančním plánem podniku je střednědobý operativní finanční plán, který zahrnuje komplexní řídicí metody v plánovaném časovém úseku jednoho roku až dvou let. Mezi komplexní řídicí metody patří zejména ukazatel cash flow, podrobný plán příjmů z obratu, plán výdajů na materiál, plán ostatních výdajů, plán pohledávek, plán zásob a plán způsobu úhrad zákazníků. Mezi nejdelší finanční plánování podniku patří strategické finanční plánování, které vychází z časového období delšího než dva roky. Strategické finanční plánování se zaměřuje na výnos podniku v budoucnosti. Plánování se zabývá zejména otázkou využití cizích zdrojů v budoucnosti a budoucím vývojem nákladů a výdajů podniku.

Finanční analýza je hlavním nástrojem finančního controllingu. Představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Vychází zejména z účetních výkazů, které jsou součástí podnikového účetnictví. Porovnáním účetních výkazů je možné zjistit finanční zdraví daného podniku. Finanční analýza zajišťuje důležité informace mnohým uživatelům. Účetní výkazy vykazují informace pro vnější zpracování finanční analýzy z veřejně dostupných zdrojů a využívány jsou hlavně

bankami, investory, obchodními orgány, obchodními partnery atd.. Vnitřní finanční analýza nakládá s údaji z podnikového informačního systému a poskytuje informace vlastníkům, manažerům, investorům a zaměstnancům.

Faktory charakterizující finanční controlling

Základem pro užití finančního controllingu v podniku je manažerské účetnictví. Hlavním nástrojem finančního controllingu, který má největší význam pro vnitřní a vnější posouzení celého podniku je finanční analýza. Finanční analýza má pro podnik rozhodující vliv v získání úvěrů od poskytovatelů. Mezi nejdůležitější faktory, které jsou součástí roční účetní závěrky patří :

- Ukazatele složení majetku a jejich podíl v stálých aktivech, oběžných aktivech a podíl aktiv stálých k aktivum oběžným. Podíl všech těchto aktiv celkově vypovídá o efektivním hospodaření firmy s majetkem.
- Ukazatele složení kapitálu posuzují kapitál dle třídy, kategorie, časového hlediska a míry finančního rizika. K posouzení složení kapitálu se zjišťuje podíl vlastního, cizího, dlouhodobého podnikového kapitálu k poměru kapitálu celkem a zároveň podíl dlouhodobých podnikových dluhů k vlastnímu, základnímu a dlouhodobému kapitálu.
- Ukazatele způsobu financování vypovídají o finančních zdrojích, které kryjí nabytý majetek firmy. Ukazatele poměru vlastního kapitálu a dlouhodobého kapitálu ke stálým aktivům vypovídá o velikosti krytí stálých aktiv prostřednictvím vlastního nebo dlouhodobého kapitálu. Ukazatele čistého pracovního kapitálu a poměr krátkodobého cizího kapitálu k oběžným aktivům vypovídá o způsobu financování majetku prostřednictvím dlouhodobých zdrojů.

Klasifikace rozvahy a výkazu zisku a ztráty podává velmi výstižný přehled o celkové situaci firmy. Při celkovém hodnocení se porovnávají ukazatele za předešlé roky,

ukazatele firem podnikajících ve stejném odvětví a nároky jednotlivých bank k poskytnutí úvěru.

Zpracování analýzy rozvahy firmy je důležitým krokem k určení zásadní strategie dalšího vývoje firmy a zároveň poskytuje důležité informace pro střednědobé plánování a cíle firmy.

Finanční plánování je důležitým předpokladem v řízení firmy. Význam finančního plánování je ve vedení a kontrole zadluženosti, sledování závazků, plánování výdajů, způsobu zadlužení a zajištění rezervy platební solventnosti firmy.

2.4 Plánování

Plánování je možné vnímat jako anticipované jednání a plánování nejlepší vhodné cesty. Plánování na obrázku 8 je soustavnou činností, která rozhoduje o budoucím zaměření podniku. Plánování je základní složkou controllingu a controllingového řízení podniku.

Prognózování je část poznání týkající se blízké budoucnosti. Prognóza je prozíravá činnost zaměřená na posouzení předpokládaných úkazů ve specifických oblastech, využívající dosavadních informací v určitých oblastech. Využité metody jsou založené na prognostické analýze a odborném odhadu s využitím již známých odhadů a posudků. Významným faktorem k určení prognózy budoucího vývoje podniku je velikost poptávky, objem kupní síly a velikost ceny kapitálu.

Prognóza je celkový výsledek prognózování a tvoří adekvátní výrok, který se týká konkrétních událostí, procesů nebo souvislostí ovlivňující přímo budoucnost daného podniku. Výsledná prognóza o výsledku podniku je zcela nezávislá na výsledných cílech managementu.

Dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle je podnikovým posláním. Strategie vypovídá o dlouhodobém záměru podniku a cílech, kterých by měl podnik

v určitém časovém horizontu dosáhnout. Dlouhodobý záměr je orientován pomocí základních směrů vývoje. Tato úloha je plněna pomocí podnikového plánování a je zpracována na nejvyšších úrovních podnikového řízení.

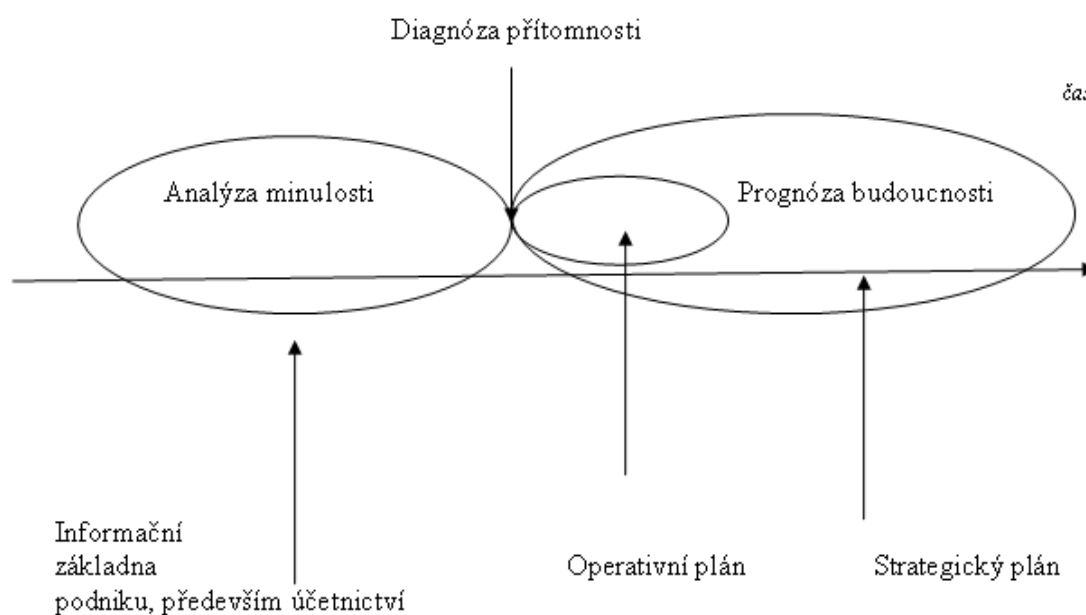
Konkrétní plán již reprezentuje relevantní konkrétní cíl a jeho konkrétní podobu, která bude v podniku reprezentována a plněna pomocí daných ukazatelů. Tvorba zpětné vazby je nezbytná součástí plánování a představuje tak konkrétní stanovení cíle, dosažení stanoveného cíle a porovnání celkových veličin.

2.4.1 Různé přístupy k členění plánů

Celkový plán podniku spojuje všechny jednotlivé plány podnikových činností. Všechny jednotlivé plány jsou sdruženy do jednoho finančního plánu, který má stanovený základní cíl v podobě kontroly likvidity v jednotlivých částech podniku a získání finančních zdrojů spojených s podnikatelským a investičním záměrem podniku. Finanční plánování zde navazuje na finanční analýzu podniku. Finanční analýza se zabývá minulostí podniku a stává se součástí tvorby plánů v budoucnosti.

2.4.2 Tvorba plánů z časového hlediska

Tvorba plánů z časového hlediska je zaměřena na zpracování strategických plánů, taktických plánů a operativních plánů. Strategický plán se zaměřuje na dlouhodobý cíl podniku, základní představu a strukturu. Taktický plán se snaží nejlépe využít dosažitelných zdrojů podniku a dosáhnout tak vytýčených cílů podniku. Operativní plán je především spojen s řešením současných nedostatků a zajištěním bezproblémového chodu podniku.



Obrázek 8: Časová provázanost plánů

Zdroj: Mikovcová (2007), zpracování vlastní

2.4.3 Tvorba plánů podle předmětu plánu

Tvorba plánů podle předmětu plánu je zaměřena na plány spojené s výstavbou podniku, programové plány a podnikové procesy. Podnikový plán výstavby je součástí strategického plánu, který řeší zejména strukturu podniku a technické zázemí podniku. Programový plán souvisí s výrobou a výrobními procesy v podniku. Plán podnikových procesů dohlíží na všechny výrobní činnosti a výrobní postupy.

2.4.4 Tvorba plánů podle funkce

Tvorba marketingového plánu je základním krokem při stanovení výrobního postupu v podniku. Pomocí marketingového plánu podnik zjistí situaci na daném trhu. Pozornost je zaměřena na konkurenci podniku, vnější okolí podniku, odhad poptávky a přání zákazníků.

Odbytový plán je zásadním prvkem pro stanovení plánu tržeb a výroby. Odbytový plán je nedílnou součástí marketingového plánu, který vychází z reálné situace na trhu.

Plán tržeb stanovuje ceny výrobků podniku, které odpovídají tržní ceně a ceně konkurenčních výrobků.

Plán nákladů rozděluje celkové vnitropodnikové náklady podle jednotlivých středisek a podnikových útvarů.

Plán zisku nahlíží na hodnotu zisku z několika různých částí. Na zisk se zde nahlíží z pohledu zisku za jednotlivá střediska nebo zisk celého podniku.

3. Metody finanční analýzy

Mezi základní techniky pro zpracování finanční analýzy patří kvantitativní metody postavené na zpracování údajů uvedených v účetních výkazech. Finanční analýza nejčastěji využívá nástrojů horizontální analýzy, vertikální analýzy a analýzy poměrových ukazatelů, jako jsou ukazatelé aktivity, likvidity a rentability. Finanční analýza zajímá především investory, manažery, obchodní partnery, zaměstnance, banky a stát. Investoři vkládají do podniku vlastní kapitál za účelem jeho dalšího zhodnocení. Manažeři využívají informace ze zpracované analýzy k dlouhodobému a operativnímu řízení podniku. Obchodní partneři, jako jsou dodavatelé se zajímají především o schopnost podniku hradit své splatné závazky a odběratelé se zajímají o finanční situaci dodavatele, aby v případě finančních problémů dodavatele neměli komplikace se zajištěním vlastní výroby. Zaměstnanci podniku se zajímají o jistotu zaměstnání. Banky žádají informace o finančním stavu dlužníka, aby mohli rozhodovat o poskytnutí úvěru a v jaké výši. Stát se zajímá o finanční data z důvodu, aby mohl kontrolovat plnění daňových povinností podniku a formulovat hospodářské politiky státu. Nejdůležitější zdroje vstupních dat finanční analýzy jsou účetnictví a účetní výkazy.

Rozvaha zobrazuje podnikový majetek za určité období v položkách aktiv a pasiv. Pravidlo pro sestavení rozvahy se řídí bilanční rovnicí a to, že souhrn aktiv se musí rovnat souhrnu pasiv.

Aktiva jsou prostředky vložené podnikem a jsou získány z výsledku hospodaření let minulých. Aktiva se člení na dlouhodobá aktiva, kde doba použitelnosti je delší než jeden rok, kde majetek je postupně spotřebován. Aktiva oběžná mají dobu použitelnosti kratší než jeden rok a dělí se na zásoby, pohledávky, finanční krátkodobý majetek a peněžní prostředky.

Pasiva jsou cizí zdroje krytí podniku. Pasiva jsou závazkem podniku a v budoucnosti vyvolávají snížení aktiv podniku.

Vlastní zdroje jsou tvořeny vlastním kapitálem vloženým do podnikatelské činnosti podniku. Vlastní zdroje tvoří základní kapitál, kapitálové fondy, výsledek hospodaření z minulých let, fond ze zisku.

Výkaz zisku a ztráty definuje náklady a výnosy za činnosti, které podílejí na tvorbě výsledku hospodaření za běžné období.

3.1.1 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza sleduje vybrané veličiny za konkrétní časové období. Za konkrétní časové období se považují minimálně dvě a více účetních období. Název horizontální analýzy vychází ze změn, které jsou sledovány po řádcích a horizontálně.

Absolutní ukazatel je rozdíl celkových hodnot z uvedených dat za dvě předcházející období.

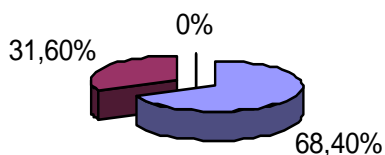
$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1} \quad (1)$$

Relevantní ukazatel je vyjádřen procentním podílem z celkových aktiv

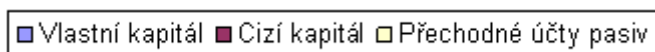
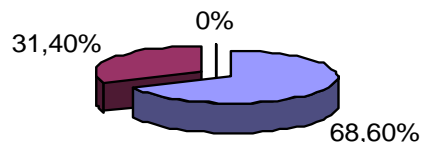
$$\text{procentní změna} = (\text{absolutní změna} / \text{hodnota}_{t-1}) \times 100 (\%) \quad (2)$$

Vertikální analýza na obrázku 9 vyjadřuje procentní podíl položek k celkové bilanční sumě. Jednotlivé položky ve výkazu jsou vykazovány jako procentní podíl z celkových aktiv a celkových pasiv. Technika využitá ve vertikální analýze zpracovává data ze jednotlivá období shora dolů oproti horizontální analýze, která zpracovává data vodorovně za jednotlivé roky.

2008

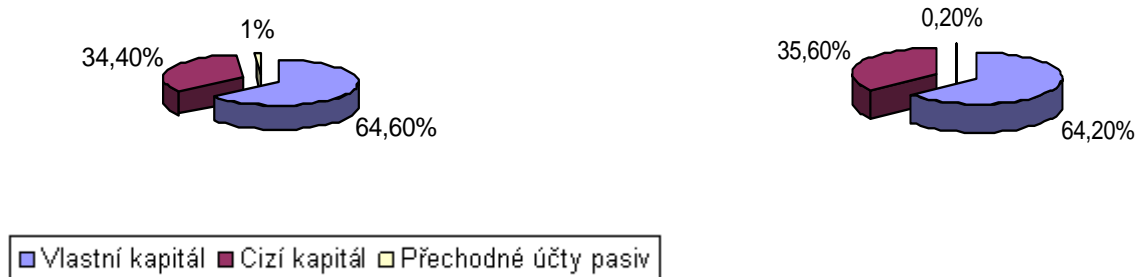


2009



2010

2011



Obrázek 9: Vertikální analýza celkových pasiv v rozvaze podniku X Copyright s.r.o.
Zdroj: zpracování vlastní

3.1.2 Analýza prostřednictvím poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří mezi základní metodické nástroje finanční analýzy. Poměrové ukazatele vyjadřují číselný vztah mezi jednotlivými ukazateli. Výpočet poměrových ukazatelů vychází z vydělení jedné položky druhou položkou, mezi kterými je určitá oboustranná souvislost. Pro zpracování finanční analýzy byly užity nejvýznamnější poměrové ukazatele z ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Ukazatelé rentability patří mezi nejsledovanější poměrové ukazatele. Ukazatele rentability jsou schopné z výkazu rozvahy a výkazu zisku a ztráty určit, jak je schopný vybraný podnik z pohledu vlastníka efektivně fungovat či nikoliv.

Rentabilita aktiv (ROA)

Ukazatel rentability aktiv je hlavním měřítkem pro celkové vyhodnocení podnikové efektivity. Rentabilita aktiv měří podíl celkových aktiv vložených do podnikání s čistým ziskem. Rentabilita aktiv vykazuje, v jaké míře se podniku daří generovat zisk z dostupných celkových aktiv podniku.

$$ROA = \text{zisk před zdaněním vč. úroků} / \text{celkový kapitál} * 100 \quad (3)$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb představuje základ efektivity podniku. Ukazatel zjišťuje míru čistého zisku v Kč, který připadá na 1 Kč tržeb.

$$\text{ROS} = \text{čistý zisk} / \text{tržby} * 100 \quad (4)$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)

Ukazatel vzájemně porovnává podnik pomocí všech aktiv financovaných prostřednictvím vlastního či cizího kapitálu. Ukazatel je vyjádřen v procentech..

$$\text{ROCE} = (\text{čistý zisk} + \text{úroky}) / (\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}) * 100 \quad (5)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu zkoumá ziskovost z vlastního kapitálu. Definice ukazatele rentability je podíl čistého zisku podniku po zdanění a vlastního kapitálu. Ukazatel je vyjádřen v procentech.

$$\text{ROE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál} * 100 \quad (6)$$

Ukazatele aktivity jsou poměrové ukazatele, které jsou součástí finančních ukazatelů, které vypovídají o informacích o podniku z veřejně dostupných údajů rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Z ukazatelů aktivity je možné získat informace, jak účinně daný podnik nakládá se svými finančními prostředky a jakou má vyjednávací schopnost vůči dodavatelům.

Doba obratu pohledávek je vyjádřena množstvím obrátek za sledované období. Ukazatel monitoruje, za kolik dní je pohledávka zaplacená a proměněna na hotovost. Po celou dobu podnik čeká na inkasování plateb za své prodané výrobky a poskytované služby.

$$\text{Obrat pohledávek} = \text{tržby} / \text{pohledávky} \quad (7)$$

Obrat zásob označuje intenzitu kolikrát je každá jednotlivá položka zásob prodána během roku a opětovně naskladněna.

$$\text{Obrat zásob} = \text{zásoby} / \text{tržby} \times 360 \quad (8)$$

Obrat krátkodobých závazků udává za kolik dní po pořízení majetku dochází k jejich úhradě.

$$\text{Obrat krátkodobých závazků} = \text{krátkodobé závazky} / (\text{tržby}/365) \quad (9)$$

Ukazatele likvidity nám avizují, jak si na tom stojí naše firma ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům; tedy jak rychle je schopna tyto své závazky splácet. V praxi používáme nejčastěji následující ukazatelé likvidity:

Běžná likvidita sleduje, kolik korun z našich celkových oběžných aktiv pokrývá 1 Kč krátkodobých závazků. Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (10)$$

Pohotová likvidita vyjadřuje kolik korun našich pohledávek a hotovosti je pokryto 1 Kč našich krátkodobých závazků.

$$\text{Pohotová likvidita} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} / \text{krátkodobé závazky} \quad (11)$$

Okamžitá likvidita udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky podniku pomocí peněz v hotovosti, peněz na běžném bankovním účtu, prostřednictvím šeků nebo pomocí krátkodobých obchodovatelných cenných papírů.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky} \quad (12)$$

4.Charakteristika podniku

Teoretická část diplomové práce popisuje hlavní metody controllingu a procesu vytváření plánů, které budou použity v praktické části práce v podniku X Copyright s.r.o, který byl nápomocen při zpracování diplomové práce, a který bych v této části chtěla představit.

4.1 Základní údaje o podniku

Předmětem podnikání podniku X Copyright s.r.o. je pronájem a prodej kancelářských maloformátových a velkoformátových zařízení, kopírovací služby, instalace a opravy elektronických zařízení, přístrojů a strojů. Podnik nemá dozorčí radu.

Podnik je členěn dle typu poskytovaných služeb následovně:

- Přímý prodej
- Nepřímý prodej
- Operativní pronájem
- Prodej papíru
- Servisní služby

4.2 Významné historické události

Na počátku roku 1906 se firma Taloid specializovala na výrobu a prodej fotografického papíru. V průběhu času mění firma název na Taloid X Copyright, Inc.. Později na firmu X Copyright Corporation.

Historickým mezníkem se stal den 8. února roku 1938, kdy byl v Seattlu objeven průkopník Xerografie, pan Chester Carlson, který 22.10.1938 vytvořil první grafický obraz. Chester Carlson, známý americký advokát specializující se na patenty, vyrobil

ve své laboratoři v Astorii v New Yorku první xerografický obraz. Nezískal však tehdy podporu žádné větší firmy.

V roce 1949 se na trh dostal první manuálně obsluhovaný kopírovací stroj s označením Copyright řady A , který byl poprvé využit pro komerční využití a vyráběl jednu kopii každé tři minuty. Historickým datem byl rok 1959, kdy přichází na trh kopírovací zařízení Copyright 914, což byl první automatický rozmnožovací stroj pro kanceláře. Dokázal vyrobit až 100 000 kopií za měsíc. Firma Talloid zároveň od firmy Battelle Memorial Institute odkoupila celosvětový patent na xerografii.

Na počátku roku 1973 firma X Copyright položila základy technologie ethernetu, který se později stal standardem s využitím dodnes po celém světě. V roce 1990 byl na trh uveden kopírovací stroj DocuTech 135 s prvním produkčním laserovým publikačním systémem.

Prostřednictvím rozvoje technologie tuhého atramentu v roce 2000 nastal masivní rozvoj SolidInk technologií. Nejvýznamnějším datem se stal rok 2010, kdy se prolomila bariéra barevného tisku a na náš trh byl uveden první barevný kopírovací stroj s označením ColorQube, pouhých 72 let od vynálezu xerografie.

4.3 Současná charakteristika podniku

Podnik X Copyright od začátku letošního roku zásadně mění organizační strukturu lokální pobočky. Cílem tohoto kroku je zefektivnit obchodní procesy a externí i interní komunikaci v souvislosti s širokým portfoliem produktů a služeb, které podnik nabízí. Nově je vnitřní struktura členěna podle potřeb jednotlivých skupin zákazníků a partnerů, nikoliv podle typu produktů. Od začátku roku 2010 tak podnik funguje v rámci divizí.

Divize **Strategic Accounts Operation**, která se komplexně zabývá potřebami největších zákazníků, od nabídky vhodných tiskových strojů, jejich servisních služeb, zajištění spotřebního materiálu až po dodávky outsourcingových řešení v oblasti práce s dokumenty včetně správy tiskového prostředí

Divize **General Market Operations**, pod které spadají veškeré obchody realizované přes partnerskou síť.

Divize **Marketing a softwarová řešení**, které podporuje obě předchozí divize Strategic Accounts Operation a General Market Operations.

Divize **Production Systems Group (PSG)**, pod kterou spadají produkční a velkoformátové stroje a řešení, bude zachována. V rámci svých aktivit bude PSG podporovat jak divizi Strategic Accounts Operations, tak i General Market Operations.

4.4 Charakteristika účetnictví podniku

Základní zásady pro zpracování účetnictví ve vybraném podniku X Copyright s.r.o. jsou vedeny v souladu s účetními předpisy platnými v České republice a celá účetní závěrka je sestavována v historických cenách.

Vybrané účetní postupy

Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, způsob účtování metodou B, jehož doba použitelnosti je delší než 1 rok a pořizovací cena převyšuje částku 60 000 Kč za položku je považován za dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek a je odepisován dle jeho předpokládané doby životnosti. Nakoupený dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek se vykazuje v pořizovacích cenách, ve kterých jsou zahrnuty ceny pořízení a náklady související s pořízením. Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek se odepisuje metodou rovnoměrných odpisů dle předpokládané doby životnosti. Podnik uplatňuje roční odpisové sazby, které jsou odlišné od sazeb pro daňové účely.

Cena pořízeného majetku získaného formou finančního a **operativního pronájmu** není aktivována do dlouhodobého majetku a je do nákladů účtována rovnoměrně po celou dobu trvání operativního pronájmu. Budoucí nájemní splátky, které nejsou splatné k rozvahovému dni, se vykazují v příloze účetní závěrky, ale nejsou v rozvaze zachyceny.

Podnik vykazuje **pohledávky** v nominální hodnotě snížené o opravnou položku k pochybným pohledávkám. Opravná položka k pohledávkám se vytváří na základě stáří pohledávek a samostatného posouzení dobré obchodní pověsti dlužníků.

Tržby podniku se účtují k datu vyskladnění zboží a jeho následné přijetí zákazníkem nebo k datu uskutečnění služeb a jsou vykazovány po odečtení daně z přidané hodnoty a slev.

Nakoupené zásoby do podniku se oceňují cenou pořízení sníženou o opravnou položku. V pořizovací ceně jsou zahrnuty veškeré náklady, které souvisí s pořízením zásob. Podnik využívá metodu váženého průměru pro úbytky nakoupených zásob.

4.5 Hodnocení podniku podle finančních výkazů

Při hodnocení podniku se vychází z finančních výkazů. Pro zpracování finanční analýzy se využívá mnoho zdrojů. Základním informačním zdrojem pro sestavení finanční analýzy jsou účetní výkazy, jako jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow, výroční zpráva a příloha výroční zprávy.

Účetní výkaz rozvahy je nedílnou součástí účetní závěrky, který zaznamenává stav aktiv (majetku) a stav pasiv (zdroje krytí). Ve výkazu rozvahy musí platit zásada rovnosti, kdy strana aktiv se musí rovnat straně pasiv.

Účetní výkaz zisku a ztráty předkládá informace o celkové úspěšnosti celého podniku ve využití zdrojů a majetku, se kterými podnik během sledovaného účetního období disponoval.

Účetní výkaz cash flow zaznamenává tok peněz. Tok peněz znamená, jaké množství hotovosti do podniku za sledované období přišlo a jaké množství hotovosti za sledované období z podniku odešlo.

Příloha výroční zprávy poskytuje doplňkové informace k obsahu rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Obsahuje obecné informace o podniku, použité metody při způsobu oceňování nebo o změně vlastního kapitálu.

4.5.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy aktiv

Horizontální analýza sleduje finanční ukazatele, jak se mění v čase ve srovnání s minulým obdobím. Vertikální analýza vyjadřuje procentní podíl aktiv, pasiv, výnosů a nákladů k poměru celé bilanční sumy.

Tabulka 2: Horizontální analýza rozvahy aktiv

X Copyright		relativní změna (v %)			absolutní změna (v tis. Kč)		
		2008/2009	2009/2010	2010/2011	2008/2009	2009/2010	2010/2011
	AKTIVA CELKEM	18,89%	16,20%	14,79%	57 753	58 870	62 444
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	-12,48%	62,06%	88,65%	-6 789	29 547	68 403
B.I.	Dlouhodobý nehm. majetek	-70,07%	-36,78%	176,36%	-611	-96	291
3.	Software	-70,07%	-36,78%	176,36%	-611	-96	291
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-11,54%	62,61%	88,47%	-6 178	29 643	68 112
	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	-11,35%	62,91%	90,03%	-5 977	29 359	68 446
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	-22,81%	41,76%	-34,65%	-201	284	-334
6.							
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	30,44%	9,02%	-1,76%	73 080	28 236	-6 019
C.II.	Dlouhodobé pohledávky				0	0	2 701
C.III.	Krátkodobé pohledávky	13,26%	20,48%	-11,75%	26 111	45 670	-31 571
	Pohledávky z obchodních vztahů	57,05%	25,62%	10,49%	51 674	36 436	18 748
1.							
	Pohledávky za ovlád.a říz.osobami	-11,07%	-3,58%	-86,28%	-8 615	-2 477	-57 581
2.							
6.	Stát - daňové pohledávky	-77,80%	200,03%	-67,89%	-11 072	6 321	-6 437
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	-93,96%	72,24%	106,86%	-10 135	471	1 200
8.	Dohadné účty aktivní	133,28%	61,91%	95,86%	4 309	4 669	11 705
9.	Jiné pohledávky	-22,32%	143,68%	187,26%	-50	250	794
C.IV.	Finanční majetek	100,26%	-22,34%	57,66%	26 476	-11 815	23 681
	Peníze	166,42%	-50,85%	-35,45%	441	-359	-123
1.							
2.	Účty v bankách	99,59%	-21,96%	58,46%	26 035	-11 456	23 804
D.I.	Časové rozlišení	-76,20%	40,76%	1,60%	-8 538	1 087	60
	Náklady příštích období	-41,67%	-53,99%	246,80%	-1 433	-1 083	2 278
1.							
3.	Příjmy příštích období	-91,36%	320,27%	-77,84%	-7 095	2 149	-2 195

Zdroj: finanční výkaz rozvahy aktiv podniku X Copyright s.r.o. v letech 2008-2011, zpracování vlastní

V celkovém hodnocení z tabulky 2 je zřejmé, že celková suma aktiv v rozvaze v roce 2009 postupně rostla při srovnání s předešlým rokem 2008. Mírný nárůst celkové sumy si podnik postupně zachoval až do roku 2010 a to především v souvislosti s celkovým nárůstem majetku určeného k operativnímu operativnímu pronájmu. Zavedení

nové služby operativního pronájmu v podniku se tak projevilo, jako velmi pozitivní. Podnik byl po celé období let 2008 - 2010 velmi úspěšný v uzavírání 3 a 4 letých nájemních smluv se zákazníky na kopírovací zařízení, které byly majetkem firmy X Copyright s.r.o.. V roce 2010 zaznamenal ohromný nárůst dlouhodobý nehmotný majetek a to o celých 176,36 %. Nárůst byl způsoben zakoupením modulu licence CRM (Customer Relationship Management). Modul byl zakoupen na podporu a plánování marketingových činností s možností kompletní evidence zákazníků s možností užití hodnotících nástrojů této evidence.

Vlivem výprodeje zásob z minulých let oběžná aktiva vzrostla v roce 2009 o 9,02% oproti roku 2008. V roce 2010 pak podnik zaznamenal pokles a to o 1,76 % oproti minulému roku 2009. Na pokles zásob v letech 2008 až 2010 měla vliv především nadnárodní korporace, která měla zájem na snížení zásob na skladě a v rámci těchto opatření v průběhu celého období docházelo k vyprodávání skladových zásob a tím snižování položek na skladě.

V roce 2009 podnik zaznamenal velký nárůst krátkodobých pohledávek podle zpracované analýzy o 20,48 % a to především se zvýšením poptávky po prodeji strojů, nastavení delší splatnosti vydaných faktur a poskytovaných služeb. V roce 2010 krátkodobé pohledávky klesají v celkové výši 11,75 % vlivem čerpání depozitu poskytnutého podnikem mateřskou firmou. Vliv zmíněného poklesu krátkodobých pohledávek je v celkovém hodnocení pro podnik spíše negativní. Zákazníky s včasnou úhradou faktur podnik motivoval navíc 2% celkovou slevou v podobě výhodných skont.

Poskytnutím depozitu mateřskou firmou se podniku X Copyright s.r.o. podařilo snížit celkový objem pohledávek za ovládanými a řízenými osobami v roce 2010 a to velmi významně o 86,28 %.

V souvislosti se zvýšením dlouhodobého hmotného majetku se zvýšil i objem pohledávek z obchodních vztahů a to z důvodu využití operativního pronájmu, jako nové služby poskytované podnikem X Copyright vedoucí k nárůstu zisku v roce 2011 na 8,44 % uvedené v tabulce č. 8.

Z uvedených hodnot je zřejmé, že po sledované období se objem pohledávek a tržeb zvyšoval. Podniku X Copyright s.r.o. se podařilo ke konci roku 2011 prodat ještě více zboží a služeb a tím byl zaznamenán větší nárůst pohledávek oproti tržbám.

V roce 2010 byl zaznamenán pokles finančního majetku o 22,34 %. Příčinou poklesu bylo zejména vyšší čerpání na běžných účtech v souvislosti s potřebou financovat operativní pronájem. Oproti tomu v roce 2011 finanční majetek zaznamenal obrovský nárůst o 57,66 % v důsledku nabízených skont, které byly užity jako benefity pro zákazníky posledních dnů v roce. Podnik X Copyright s.r.o. také nabídl svým odběratelům možnost využití 2% skont v případě včasného uhrazení jejich pohledávek. Tuto možnost odběratelé z větší části využili a podnik X Copyright s.r.o. tak snížil svoje celkové pohledávky. Celkové pohledávky podniku X Copyright s.r.o. se snížily z celkové bilanční sumy 57,05 % za sledované období 2008/2009 na celkový počet 10,49 % na přelomu roku 2010/2011. V celkové absolutní změně to znamenalo pro podnik X Copyright s.r.o. pokles z 51 674 Kč na celkovou sumu 18 748 Kč, což významně ovlivnilo celkový pokles krátkodobých pohledávek podniku.

Tabulka 3: Horizontální analýza rozvahy pasiv

X Copyright		2010/2011	2009/2010	2008/2009	2010/2011	2009/2010	2008/2009
	PASIVA CELKEM	27,47%	14,95%	15,76%	78 827	54 665	66 250
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	19,37%	8,90%	14,37%	40 541	22 225	39 085
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	154,94%	70,73%	32,95%	33 916	39 474	31 393
1.	Nerozdělený zisk minulých let	10,53%	-73,23%	32,95%	33 916	-260 636	31 393
A.V.	Výsledek hosp.běžného účet.období (+/-)	19,63%	-42,72%	33,26%	6 625	-17 249	7 692
B.	CIZÍ ZDROJE	50,22%	25,52%	20,27%	38 205	29 168	29 076
B.I.	Rezervy	1280,32%	-27,44%	65,01%	5 531	-1 636	2 813
4.	Ostatní rezervy	1280,32%	-27,44%	65,01%	5 531	-1 636	2 813
B.II.	Dlouhodobé závazky	-51,70%	-21,36%	77,90%	-3 547	-708	2 030
10.	Odložený daňový závazek	-51,70%	-21,36%	77,90%	-3 547	-708	2 030
B.III.	Krátkodobé závazky	16,40%	30,01%	17,11%	14 794	31 512	23 351
1.	Závazky z obchodních vztahů	1574,64%	30,04%	10,72%	48 672	15 551	7 218
7.	Stát - daňové závazky a dotace	-36,37%	74,17%	-41,37%	-7 060	9 161	-8 899
10.	Dohadné účty pasivní	-17,91%	24,96%	52,31%	-7 167	8 197	21 470
C.I.	Časové rozlišení	5,28%	202,73%	-39,11%	81	3 272	-1 911

Zdroj: finanční výkaz rozvahy pasiv podniku X Copyright s.r.o. v letech 2008-2011, zpracování vlastní

V roce 2011 dle tabulky 3 zaznamenal podnik nárůst vlastního kapitálu o 14,37 % v celkové částce 39 085 Kč. Za nárůst vlastního kapitálu lze jednak považovat skutečnost, že nebyly vyplaceny dividendy a nebyl rozdělen zisk podniku X Copyright s.r.o..

V roce 2009 se podniku X Copyright s.r.o. podařilo získat zakázku na kopírovací stroje s prodlouženou zárukou na 4 roky. V souvislosti se získáním významné zakázky se tvořila rezerva.

V letech 2009 – 2011 podnik X Copyright s.r.o. začal více využívat přepravních služeb, manipulace se zbožím a servisních činností nabízených pomocí třetích stran. Tyto služby podnik využíval v důsledku rostoucího objemu uskladněného zboží. Podnikatelské aktivity podniku byly financovány prostřednictvím dodavatelských úvěrů. Vzhledem k tomu, že podnik je schopen z dlouhodobého hlediska hradit všechny své závazky lze tento způsob financování hodnotit jako pozitivní.

Tabulka 4: Vertikální analýzy rozvahy aktiv

		% podíl na bilanční sumě			
X Copyright s.r.o.		2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	17,8%	13,1%	18,3%	30,0%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,3%	0,1%	0,0%	0,1%
3.	Software	0,3%	0,1%	0,0%	0,1%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	17,5%	13,0%	18,2%	29,9%
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věci	17,2%	12,8%	18,0%	29,8%
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	78,5%	86,2%	80,8%	69,2%
C.I.	Zásoby	5,5%	10,3%	7,5%	6,4%
5.	Zboží	5,5%	10,3%	7,5%	6,4%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	64,4%	61,4%	63,6%	48,9%
C.IV.	Finanční majetek	8,6%	14,6%	9,7%	13,4%
2.	Účty v bankách	8,6%	14,4%	9,6%	13,3%
D.I.	Časové rozlišení	3,7%	0,7%	0,9%	0,8%
1.	Náklady příštích období	1,1%	0,6%	0,2%	0,7%
3.	Příjmy příštích období	2,5%	0,2%	0,7%	0,1%

Zdroj: výkaz rozvahy aktiv podniku X Copyright s.r.o. v letech 2008-2011, zpracování vlastní

Prostřednictvím zpracované analýzy rozvahy v tabulce 4 je zkoumán poměr samostatných položek k celkovému bilančnímu podílu. Ve sledovaném období let 2008 – 2011 podnik zaznamenal nárůst dlouhodobého majetku k celkovému podílu na bilanční sumě od roku 2008 s mírným nárůstem o 17,8 %, v roce 2009 o 13,1 %, v roce 2010 o 18,3% a v roce 2011 o nejvyšší nárůst 30 % z celkového bilančního podílu. Celkový nárůst dlouhodobého majetku byl ovlivněn nárůstem nové služby operativního pronájmu.

Krátkodobé pohledávky tvoří významnou položku z celkového podílu oběžných aktiv. V roce 2011 krátkodobé pohledávky klesly na 48,9 % k poměru k celkové bilanční sumě. Vlivem nastavení dlouhé lhůty splatnosti vydaných faktur se podnik stává poskytovatelem odběratelského úvěru. Čerpání odběratelského úvěru by tak mohlo mít záporný vliv na jeho likviditu.

Tabulka 5: Vertikální analýza rozvahy pasiv

X Copyright s.r.o.		2008	2009	2010	2011
	PASIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	68,4%	68,6%	64,6%	64,2%
A.I.	Základní kapitál	45,7%	38,4%	33,1%	28,8%
1.	Základní kapitál	45,7%	38,4%	33,1%	28,8%
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	4,6%	3,8%	3,3%	2,9%
1.	Zákonný rezervní fond	4,6%	3,8%	3,3%	2,9%
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	7,2%	15,4%	22,6%	26,1%
1.	Nerozdělený zisk minulých let	105,3%	97,9%	22,6%	26,1%
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-98,2%	-82,6%	0,0%	0,0%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	11,0%	11,1%	5,5%	6,4%
B.	CIZÍ ZDROJE	31,6%	31,4%	34,4%	35,6%
B.I.	Rezervy	0,1%	1,6%	1,0%	1,5%
B.II.	Dlouhodobé závazky	2,2%	0,9%	0,6%	1,0%
B.III.	Krátkodobé závazky	29,5%	28,9%	32,3%	33,0%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	0,0%	0,0%	1,0%	0,2%

Zdroj: výkaz rozvahy pasiv podniku X Copyright s.r.o. v letech 2008-2011, zpracování vlastní

Kapitálová struktura v analýze rozvahy v tabulce 5 vypovídá o stabilním podílu krytí vlastního kapitálu na celkovém podílu bilanční sumy, který se během let postupně snižoval, kromě roku 2009.

Poměr cizích zdrojů k celkovým pasivům se po dobu let 2008 – 2011 stále zvyšoval od 31,9 % v roce 2008 až po 35,6 % v roce 2011, kromě roku 2009, kdy cizí podíl cizích zdrojů klesl o 0,5 %. Vykazované hodnoty vypovídají o skutečnosti, že podnik využíval krátkodobých závazků k financování svých obchodních činností.

Během sledovaných let 2008 -2011 analýza prokázala vyšší podíl krátkodobých pohledávek v poměru k cizím zdrojům. Pro finanční zdraví podniku je poměr vyšších krátkodobých pohledávek nad cizími zdroji pro podnik negativní.

4.5.2 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza zobrazuje finanční ukazatele a jejich relativní a absolutní změny oproti minulým obdobím. Vertikální analýza vyjadřuje procentní podíl jednotlivých dílčích položek k celkovým tržbám.

Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

X Copyright s.r.o.		relativní změna			absolutní změna (tis. Kč)		
Položka		2008/2009	2009/2010	2010/2011	2008/2009	2009/2010	2010/2011
I.	Tržby za prodej zboží	30,4%	15,9%	7,1%	102 950	70 330	36 389
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	21,7%	20,2%	3,2%	71 102	80 523	15 445
+	OBCHODNÍ MARŽE	302,9%	-24,1%	65,1%	31 848	-10 193	20 944
II.	Výkony	2,4%	11,4%	16,1%	8 142	40 167	62 866
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2,4%	11,4%	16,1%	8 142	40 167	62 866
B.	Výkonová spotřeba	20,0%	13,9%	19,5%	39 323	32 883	52 416
+	PŘIDANÁ HODNOTA	0,4%	-1,8%	20,3%	667	-2 909	31 394
C.	Osobní náklady	18,4%	16,8%	4,8%	17 938	19 352	6 457
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	-5,0%	-30,5%	-89,2%	-974	-5 653	-11 483
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-5,0%	-30,5%	-89,2%	-974	-5 653	-11 483
F.	Zůst.cena prod. dl.majetku a materiálu	17,1%	-32,8%	-86,4%	1 971	-4 432	-7 855
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-6,2%	-44,9%	57,7%	-3 491	-23 866	16 918
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-102,7%	-753,4%	498,6%	5 609	-1 100	-4 757
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-20,1%	-53,6%	62,3%	-3 980	-8 497	4 589
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	19,5%	-44,0%	36,1%	6 108	-16 479	7 572
***	Výsledek hospodaření za účetní období	19,5%	-44,0%	36,1%	6 108	-16 479	7 572
	Výsledek hospodaření před zdaněním	4,1%	-46,8%	42,9%	2 118	-24 966	12 161

Zdroj: výkaz zisku a ztráty podniku X Copyright s.r.o. v letech 2008-2011, zpracování vlastní

Z výsledků zpracované analýzy v tabulce 6 je patrný mírný růst tržeb. V roce 2009 byl zaznamenán nárůst o 30,4%, v roce 2010 o 15,9 % a v roce 2011 o 7,1 %. Náklady vzniklé s prodejem zboží rostou také mírnějším tempem. V roce 2009 objem nákladů vynaložených na prodané zboží vzrostl o 21,7 %, v roce 2010 o 20,2 % a v roce 2011 pouze o 3,2 %.

V roce 2010 významně poklesla obchodní marže o 24,1 %. Tento pokles nastal v důsledku vyskladnění a prodeje starých položek na skladě za pořizovací cenu. Nízká marže na zboží způsobila celkový pokles hospodářského výsledku za běžnou činnost o 44%.

V letech 2009 – 2011 docházelo k postupnému zvyšování tržeb za prodej vlastních služeb. Rozrůstající se zájem odběratelů o operativní pronájem způsobil nárůst servisních služeb a celkové množství prodaného kancelářského papíru, což mělo vliv na zvýšení tržeb v roce 2009 o 2,4 %, v roce 2010 o 11,4 % a v roce 2011 o 16,1 %. Celkový nárůst tržeb v důsledku uzavření výhodných pronájemních smluv se pro podnik ukázalo být velmi výhodné.

Z hodnocení analýzy výsledku zisku a ztráty v roce 2009 vykazovala hodnotu 0,4 %. Následně v roce 2010 prudce poklesla o 1,8 %. Na celkový pokles měl vliv především nárůst cen energií, zboží a z části také nová podniková strategie.

V roce 2010 podnik změnil stav vytvořených rezerv na záruční opravy a podnik zaznamenal pokles provozního výsledku hospodaření o 44,9 %.

Tabulka 7: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (v %)

X Copyright s.r.o.		2008	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží	49,7%	55,7%	56,7%	54,7%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	48,2%	50,4%	53,1%	49,4%
+	OBCHODNÍ MARŽE	1,5%	5,3%	3,6%	5,3%
II.	Výkony	50,3%	44,3%	43,3%	45,3%
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	50,3%	44,3%	43,3%	45,3%
B.	Výkonová spotřeba	28,8%	29,7%	29,7%	32,0%
1.	Spotřeba materiálu a energie	14,4%	14,6%	15,1%	15,5%
2.	Služby	14,5%	15,2%	14,7%	16,5%
+	PŘIDANÁ HODNOTA	23,0%	19,9%	17,1%	18,6%
C.	Osobní náklady	14,3%	14,6%	14,9%	14,1%
1.	Mzdové náklady	10,3%	10,6%	10,8%	10,5%
3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	3,6%	3,6%	3,8%	3,3%
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	4,6%	3,6%	3,5%	4,5%
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	2,9%	2,3%	1,4%	0,1%
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2,9%	2,3%	1,4%	0,1%
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	1,7%	1,7%	1,0%	0,1%
1.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	1,7%	1,7%	1,0%	0,1%
IV.	Ostatní provozní výnosy	0,7%	1,9%	2,0%	2,9%
H.	Ostatní provozní náklady	1,2%	0,5%	0,8%	0,8%
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	8,3%	6,7%	3,2%	4,6%
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
O.	Ostatní finanční náklady	1,1%	0,5%	1,0%	1,2%
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-0,8%	0,0%	-0,1%	-0,6%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2,9%	2,0%	0,8%	1,2%
1.	splatná	2,5%	2,5%	0,9%	1,0%
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	4,6%	4,7%	2,3%	2,9%
***	Výsledek hospodaření za účetní období	4,6%	4,7%	2,3%	2,9%
	Výsledek hospodaření před zdaněním	7,5%	6,7%	3,1%	4,0%

Zdroj: výkaz zisku a ztráty podniku X Copyright s.r.o. v letech 2008-2011, zpracování vlastní

Z výsledné zkrácené vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty v tabulce 7 je patrné, že celkové tržby za prodej zboží během let 2008 – 2011 postupně rostly z 49,6 % až 56,7 %, kromě roku 2011, kdy celkový poměr tržeb klesnul na 54,7 %.

Zavedením služby operativního pronájmu v podniku v roce 2011 vzrostly servisní služby a celkový poměr v prodeji tržeb za služby vzrostl na 45,3 %.

V roce 2010 byl zaznamenán růst nákladů na 53,1 % z celkového podílu na tržbách vzhledem ke zvyšujícímu se počtu odběratelů.

4.5.3 Analýza prostřednictvím poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability

Tabulka 8: Výpočet ukazatelů rentability (tis. Kč)

Ukazatele rentability	2008	2009	2010	2011
Zisk před zdaněním	51 214	53 332	28 366	40 527
Nákladové úroky	1 828		457	369
Aktiva celkem	305 681	363 434	422 304	484 748
Tržby za prodej zboží	338 779	441 729	512 059	548 448
Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	342 896	351 038	391 205	454 071
Vlastní kapitál	209 309	249 850	272 075	311 160
Zisk po zdanění	31 374	37 482	21 003	28 575
ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)	17,35%	14,67%	6,83%	8,44%
Rentabilita tržeb (EBIT/T)	7,78%	6,73%	3,19%	4,08%
ROE - Rentabilita vl.kapitálu (ČZ / VK)	14,99%	15,00%	7,72%	9,18%
Finanční páka (AKT/VK)	1,46	1,45	1,55	1,56

Zdroj: finanční výkazy podniku X Copyright s.r.o. v letech 2008-2011, zpracování vlastní

Hodnoty prvního sledovaného ukazatele rentability celkových aktiv v tabulce 8 se v průběhu let 2008, 2009 a 2011 průběžně snižovaly. V roce 2008 hodnota dosáhla 17,35 %, v roce 2009 klesla na 14,67 % a v roce 2011 na 8,44 %. Na ukazatele rentability celkových aktiv působí dva činitelé, kterými jsou rentabilita tržeb a obrat celkových aktiv. V roce 2010 zisk podniku klesl na 3,19 % a to především z důvodu, že se plně projevila celosvětová finanční krize.

V roce 2010 rentabilita tržeb zaznamenala pokles na 3,19 % a následně se opět zvýšila na 4,08 %. Důvodem nárůstu ROA – rentability celkových aktiv byla skutečnost, že tržby podniku rostly pomaleji než náklady a podniku tak klesla ziskovost. Celková rentabilita tržeb se však po celé období sledovaných let 2008 až 2011 zhoršovala až na 4,08 %.

Hodnoty druhého sledovaného ukazatele rentability vlastního kapitálu vykazují v letech 2008-2009 rostoucí průběh tím, že podnik tvořil stejnoměrně velký zisk, kromě

roku 2010, kdy hodnota ukazatele byla nejnižší 7,72 %. Podnik využil v letech 2008 až 2009 cizí zdroje a tvořil více zisku. V roce 2010 ukazatel vykazoval nejnižší hodnotu 7,72 % v důsledku růstu nákladů oproti tržbám. Tato skutečnost byla pro podnik negativní. Podnik snižoval množství volných finančních prostředků nadměrným utrácením. Podnik X Copyright s.r.o. by se tak mohl dostat do vážných finančních problémů.

Ukazatel celkového obratu aktiv mírně klesal. Hodnota ukazatele vypovídá o zvýšení majetku v návaznosti na zavedení nové služby operativního pronájmu. Podnik by mohl zabránit negativnímu vývoji jednak celkovým růstem tržeb nebo prodejem aktiv, které nebyly využity a zpomalují tak obrat.

Ukazatel finanční páky napomáhá k vyššímu zisku, aniž by podnik musel vlastnit velký kapitál. Ukazatel vykazoval po celé sledované období vyrovnané hodnoty.

Ukazatele aktivity

Tabulka 9: Výpočet ukazatelů aktivity (tis. Kč)

Ukazatele aktivity	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	305 681	363 434	422 304	484 748
Tržby za prodané zboží	338 779	441 729	512 059	548 448
Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	342 896	351 038	391 205	454 071
Zásoby	16 796	37 289	31 670	30 840
Dlouhodobé pohledávky				2 701
Krátkodobé pohledávky	196 874	222 985	268 655	237 084
Krátkodobé závazky	90 208	105 002	136 514	159 865
Obrat aktiv (T / AKT)	2,23	2,18	2,14	2,07
Obrat zásob (T / zásoby)	40,59	21,26	28,52	32,51
Doba obratu aktiv (AKT / (T/360))	161,43	165,04	168,31	174,07
Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360))	8,87	16,93	12,62	11,07
Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360))	103,97	101,26	107,07	86,11
Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	47,64	47,68	54,41	57,41

Zdroj: finanční výkazy podniku X Copyright s.r.o. v letech 2008-2011, zpracování vlastní

Ukazatel aktivity v tabulce 9 vypovídá kolikrát se v ročních tržbách obrátí celková aktiva. Uvedené hodnoty se po celé sledované období postupně snižovaly.

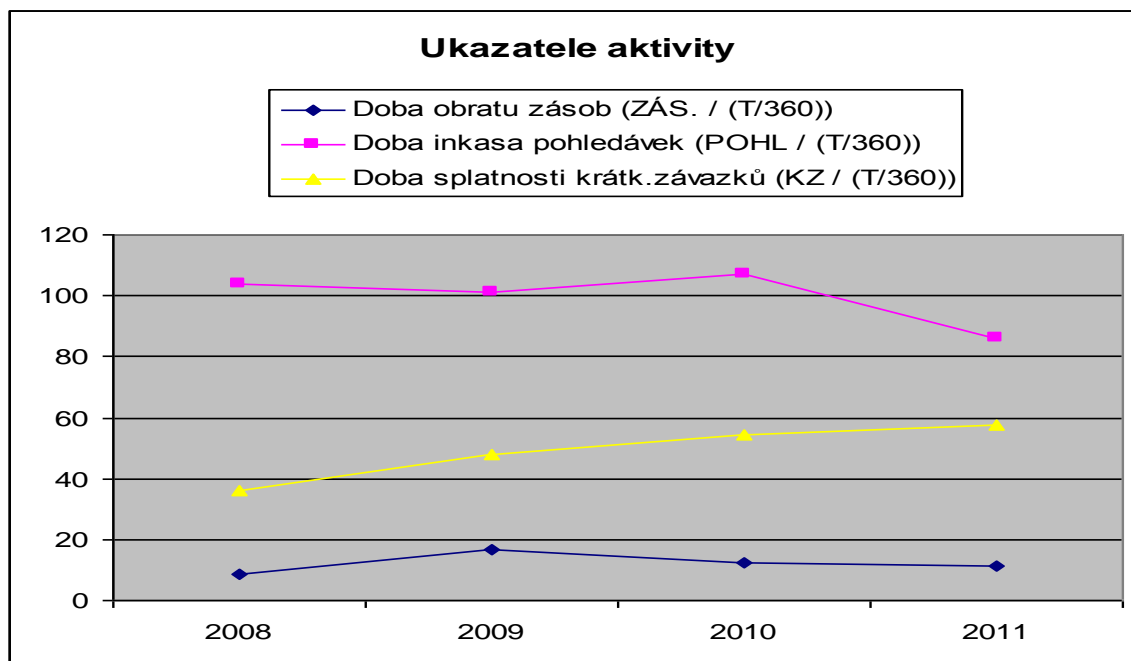
Ukazatel obratu zásob vypovídá o počtu opakování v prodeji a uskladnění jednotlivých položek v průběhu roku. Podnik vykazoval v ukazateli obratu zásob po celé sledované období vyvážených hodnot a nebyl nucen peníze vázat v zásobách.

Ukazatel doby obratu aktiv vykazuje časový interval, kdy nastane obrat celkových aktiv k celkovým tržbám. Pro podnik je výhodná doba obratu co nejkratší.

Ukazatel doby obratu zásob vykazuje v jakém časovém úseku jsou vázána oběžná aktiva v podobě zásob. Z výsledku vyplývá, že v roce 2008 byla oběžná aktiva vázána v zásobách po dobu jen 8,87 dní a v roce 2009 po dobu nejdelší 16,93 dní. Pozitivním faktorem pro podnik je, že po další roky 2010 až 2011 se doba obratu zásob postupně snižovala.

Ukazatel doby inkasa pohledávek udává časový úsek mezi konečným prodejem výrobku a inkasování peněžních prostředků. Mírné vyjednávání podniku vůči svým odběratelům způsobilo nárůst krátkodobých pohledávek, které v roce 2010 dosáhly nejvyšší hodnoty.

Ukazatel doby splatnosti krátkodobých pohledávek je počet dní uplynulý od okamžiku prodeje zboží až do okamžiku platby odběratele. Vysoké vykazované hodnoty nejsou pro podnik příliš pozitivní a v budoucnu by se měl zaměřit na snížení lhůt inkasa pohledávek.



Obrázek 10: Porovnání vybraných ukazatelů aktivity

Zdroj: zpracování vlastní

Ukazatele likvidity

Tabulka 10: Výpočet ukazatelů likvidity (tis. Kč)

Ukazatele likvidity	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	305 681	363 434	422 304	484 748
Dlouhodobý majetek	54 399	47 610	77 157	145 560
Oběžná aktiva	240 077	313 157	341 393	335 374
Dlouhodobé pohledávky				2 701
Krátkodobé pohledávky	196 874	222 985	268 655	237 084
Finanční majetek	26 407	52 883	41 068	64 749
Vlastní kapitál	209 309	249 850	272 075	311 160
Rezervy	432	5 963	4 327	7 140
Dlouhodobé závazky	6 861	3 314	2 606	4 636
Krátkodobé závazky	90 208	105 002	136 514	159 865
Krátkodobé bankovní úvěry				882
Tržby za prodej zboží	338 779	441 729	512 059	548 448
Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	342 896	351 038	391 205	454 071
Pracovní kapitál, Working Capital (OAKT - KD)	149 869	208 155	204 879	171 926
Pracovní kapitál na aktiva ((OAKT-KD) / AKT)	49,03%	57,27%	48,51%	35,47%
Běžná likvidita (OAKT / KD)	2,66	2,98	2,5	2,09
Rychlá likvidita ((KrP+FM) / KD)	2,48	2,63	2,27	1,88
Peněžní likvidita (FM / KD)	0,29	0,5	0,3	0,4

Zdroj: finanční výkazy podniku X Copyright s.r.o. v letech 2008-2011, zpracování vlastní

Sledované ukazatele likvidity v tabulce 10 měří poměr mezi jednotlivými oběžnými aktivy, krátkodobými závazky, krátkodobými bankovními úvěry a krátkodobou finanční pomocí. Ukazatele likvidity mají tři stupně. Rozmezí celkové likvidity nabývá optimálních hodnot v rozmezí 1,6 až 2,5. V roce 2008 tuto hodnotu podnik výrazně přesáhl. Vyšší hodnota likvidity značí, že podnik disponuje ve větší míře aktivy.

Hodnota ukazatele běžné likvidity je stanovena v rozmezí 1,5 – 2,5. Po celé sledované období se likvidita pohybovala v optimálních hodnotách. V roce 2011 hodnota ukazatele dosahovala hodnoty 2,09. Vykazovaná hodnota vypovídá o skutečnosti, že oběžná aktiva pokrývala krátkodobé dluhy 2,09 krát. Z celkového výsledku vyplývá, že 2,09 koruna oběžných aktiv kryje jednu korunu krátkodobých dluhů.

Hodnota ukazatele pohotové likvidity je stanovena v rozmezí 1 – 1,5. Výsledné hodnoty se po celou dobu sledování pohybovaly nad stanovenou hranicí optimálních hodnot. Podnik má schopnost vyrovnat svoje závazky bez nutnosti prodeje svých zásob.

Hodnota ukazatele okamžité likvidity je stanoven na 0,2. Z celkových výsledných hodnot je zřejmé, že podnik má dostatek finančních prostředků , aby byl schopen hradit přinejmenším své krátkodobé závazky z jedné poloviny.

5. Zavedení a využití controllingového systému v podniku

Controlling firmy X Copyright s.r.o. je součástí ekonomického úseku, kde jeho nedílnou součástí je účetnictví a financování. Za celou tuto strukturu ekonomického oddělení je zodpovědný a spadá do kompetence finančního ředitele. Controlling je úzce propojen s finančním oddělením a jeho činnost spočívá v plánování, prognózování, zpracování finanční analýzy a reportováním výsledků. Podstatným ekonomickým cílem jsou plánované náklady na výrobky, protože jsou prvotními předpoklady pro tvorbu prodejní ceny v okamžiku nabídky. Sledovanost nákladů a marže za jednotlivá období je pro podnik rozhodujícím faktorem při sestavení budoucího plánu, odhadu trendů a případných výkyvů. Ve vybraném podniku X Copyright s.r.o. se pravidelně každé čtvrtletí vyhodnocuje a podrobuje důkladné analýze možnost hodnocení tržeb, objemů prodeje, zisku, režijních nákladů. Podnik prodává některé výrobky v konkurenčním prostředí se ztrátou, kterou následně kompenzuje zvýšeným prodejem náhradních dílů. Podnik zaznamenala menší objem prodeje během měsíců červenec a srpen, kdy je standardně objem prodeje nejnižší. Naproti tomu v měsíci prosinec měl podnik zisk nejvyšší. Vlivem rozšíření obchodních aktivit podniku X Copyright s.r.o. zavedením služby operativního pronájmu došlo k nárůstu prodeje strojů a podnik tak byl schopen nabídnout svým odběratelům a klíčovým zákazníkům možnost dlouhodobé splatnosti vydaných faktur. Zákazníky s včasnou úhradou faktur podnik motivoval navíc 2% celkovou slevou v podobě výhodných skont.

Porovnání plánu a skutečnosti

Porovnání plánu a skutečnosti je hodnoceno zpětně v časovém úseku jednoho měsíce, kvartálu nebo roku na základě zpracovaných analýz. Finanční oddělení společně s oddělením Facility management po skončení měsíční závěrky doplní data a předá kompletní podklady s daty controlling manageru a finančnímu řediteli k celkovému posouzení.

5.1 Prodej tiskových zařízení podniku

Tabulka 11: Přehled prodeje tiskových zařízení za rok 2011

		ks	ks	ks	ks	ks	ks	ks	ks	ks	ks	ks	ks
Název zařízení	Skup.	I.11	II.11	III.11	IV.11	V.11	VI.11	VII.11	VIII.11	IX.11	X.11	XI.11	XII.11
Entry Mono Printers	entry	170	185	192	205	194	185	170	165	175	185	198	215
A4 Mono MFPs	entry	375	387	390	398	390	395	380	375	378	380	390	405
Entry Products Mono	entry	545	572	582	603	584	580	550	540	553	565	588	620
A4 Color Laser MFPs	entry	237	248	250	254	260	270	227	215	225	230	350	355
A4 Color MFPs	entry	342	354	355	360	370	262	341	330	339	340	355	365
Color Laser Printers	entry	360	377	385	390	395	415	364	360	362	370	385	400
Entry Products Color	entry	939	979	990	1 004	1 025	947	932	905	926	940	1 090	1 120
Entry Products	entry	1 484	1 551	1 572	1 607	1 609	1 527	1 482	1 445	1 479	1 505	1 678	1 740
Office Digital	mid range	35	43	41	41	45	52	22	20	20	47	60	60
A3 Mono LL MFPs	mid range	55	63	65	67	63	57	42	40	40	48	80	80
A3 Mono MFPs	mid range	84	93	91	90	94	89	72	70	71	112	110	110
Mid-Range Products Mono	mid range	174	199	197	198	202	198	136	130	131	207	250	250
A3 Color Solid Ink MFPs	mid range	40	43	42	41	43	37	22	20	23	32	60	60
A3 Office Color Laser MFPs	mid range	25	28	27	26	30	42	7	5	15	24	45	45
A3 Color MFPs	mid range	30	33	31	35	29	35	12	10	17	23	50	50
Mid-Range Products Color	mid range	95	104	100	102	102	114	41	35	55	79	155	155
Mid-Range Products	mid range	269	303	297	300	304	312	177	165	186	286	405	405
Entry Production Color High	high	26	31	35	32	29	37	10	8	21	30	48	48
CF Color Xerography	high	23	26	23	27	31	35	5	3	12	31	43	43
High-End Products Color	high	49	57	58	59	60	72	15	11	33	61	91	91
High End Cut Sheet	high	28	30	33	32	38	35	10	8	68	47	48	48
iGen	high	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
High-End Products Mono	high	29	31	34	33	39	36	10	8	69	48	49	49
High-End Products	high	78	88	92	92	99	73	25	19	102	109	140	140
Xerox Wide Format	WF	10	14	12	20	18	16	10	7	12	16	25	37
Other	other	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	2	3
TOTAL		1 843	1 957	1 974	2 019	2 030	1 928	1 694	1 636	1 780	1 917	2 250	2 325

Zdroj: zpracování vlastní

Ze zpracovaného přehledu prodeje tiskových zařízení podniku X Copyright s.r.o. v tabulce 11 za rok 2011 je z tabulky 11 patrné, že podnik vykazuje větší objem prodeje malých produkčních a multifunkčních zařízení s označením Entry Products Mono. Největší

objem prodeje malých černobílých produkčních a multifunkčních zařízení s označením Entry Products Mono podnik vykázal v prosinci za rok 2011 a to celkovým počtem 620 ks. V porovnání s objemem prodeje barevných multifunkčních zařízení s označením Entry Products Color za měsíc prosinec 2011 celkový počet kusů ještě vzrostl a to na 1120 ks. Velký objem prodeje těchto zařízení byl zapříčiněn také tím, že podnik prodával zařízení Entry Product Mono a Entry Product Color se zápornou 30 % hrubou marží.

U středně velkých kancelářských produkčních a multifunkčních černobílých zařízení s označením Mid Range Products Mono a barevných zařízení s označením Mid Range Products Color byl dosahoval prodej nejvyšších objemů v prosinci a to 250 ks Mid Range Products Mono a 155 ks Mid Range Products Color. Nižší objem prodejů oproti malým tiskovým zařízením byl způsoben vyšší kladnou hrubou marží, která se pohybovala od 10 % do 35 %. V prodeji středně velkých tiskových zařízení nebyla konkurence tak velká, proto si podnik mohl dovolit hrubou marži u všech těchto zařízení navýšit.

U velkých produkčních velkoformátových barevných zařízení s označením Hight End Products Color se maximální objem prodejů pohyboval v listopadu a prosinci roku 2011 v počtu 91 ks a černobílých zařízení s označením High End Products Mono v září v celkovém počtu 69 ks. Podnik u těchto tiskových zařízení nemá doposud srovnatelnou konkurenci, protože se mu na trh podařilo jako prvnímu prosadit zařízení s novou generací HiQ LED tiskových hlav, které přináší rekordní fyzické rozlišení v oblasti LED tisku. LED technologie tisku byla vyvinuta prostřednictvím výzkumného centra společnosti. Podnik si tak určil hrubou marži ve výši 30 % - 40 % na každé zařízení.

5.2 Plán tržeb podniku

Tabulka 12: Porovnání plánu tržeb podniku se skutečností za rok 2011

	Název zařízení	Skup.	I.Q 2011	II.Q 2011	III.Q 2011	IV.Q 2011	Celkem Kč	Rozdíl Kč
Plán	Entry Products Mono	entry	4 262 500	4 425 000	4 200 000	4 375 000	17 262 500	-57 500
Skutečnost	Entry Products Mono	entry	4 247 500	4 417 500	4 107 500	4 432 500	17 205 000	
Plán	Entry Products Color	entry	7 643 500	7 864 050	7 406 500	8 434 250	31 348 300	-132 250
Skutečnost	Entry Products Color	entry	7 668 050	7 830 400	7 242 100	8 475 500	31 216 050	
Plán	Entry Products	entry	11 906 000	12 289 050	11 606 500	12 809 250	48 610 800	-189 750
Skutečnost	Entry Products	entry	11 915 550	12 247 900	11 349 600	12 908 000	48 421 050	
Plán	Mid-Range Products Mono	mid range	1 907 250	2 088 500	1 544 000	2 391 000	7 930 750	-43 050
Skutečnost	Mid-Range Products Mono	mid range	1 975 450	2 065 300	1 398 000	2 448 950	7 887 700	
Plán	Mid-Range Products Color	mid range	20 775 000	23 625 000	11 475 000	26 150 000	82 025 000	780 000
Skutečnost	Mid-Range Products Color	mid range	21 795 000	23 080 000	9 695 000	28 235 000	82 805 000	
Plán	Mid-Range Products	mid range	22 682 250	25 713 500	13 019 000	28 541 000	89 955 750	736 950
Skutečnost	Mid-Range Products	mid range	23 770 450	25 145 300	11 093 000	30 683 950	90 692 700	
Plán	High-End Products Color	hight	33 750 000	41 800 000	13 250 000	49 900 000	138 700 000	2 130 000
Skutečnost	High-End Products Color	hight	34 680 000	41 670 000	11 650 000	52 830 000	140 830 000	
Plán	High-End Products Mono	hight	22 300 000	19 450 000	16 150 000	37 000 000	94 900 000	5 200 000
Skutečnost	High-End Products Mono	hight	25 090 000	21 100 000	18 940 000	34 970 000	100 100 000	
Plán	High-End Products	hight	56 050 000	61 250 000	29 400 000	86 900 000	233 600 000	7 330 000
Skutečnost	High-End Products	hight	59 770 000	62 770 000	30 590 000	87 800 000	240 930 000	
Plán	Xerox Wide Format	WF	17 500 000	30 000 000	15 000 000	37 500 000	100 000 000	-1 500 000
Skutečnost	Xerox Wide Format	WF	18 000 000	27 000 000	14 500 000	39 000 000	98 500 000	
Plán	Other	other	-6 800	-1 700	0	-8 500	-17 000	35 700
Skutečnost	Other	other	6 800	0	1 700	10 200	18 700	
Plán	TOTAL		108 131 450	129 250 850	69 025 500	165 741 750	472 149 550	6 412 900
Skutečnost	TOTAL		113 462 800	127 163 200	67 534 300	170 402 150	478 562 450	

Zdroj: zpracování vlastní

Plán tržeb v tabulce 12 podnik zpracoval na základě dat z předcházejícího roku a množství uzavřených nových smluvních kontraktů s klíčovými zákazníky. Podnik vycházel z celkového objemu prodeje vynásobený cenou za ks.

Ze zpracovaného přehledu tržeb za prodané zboží v tabulce 12 podnik X Copyright s.r.o. vykazoval menší tržby než bylo původně stanoveno v plánu na rok 2011. Po celé období roku 2011 podnik X Copyright s.r.o. prodával malé produkční a multifunkční zařízení s označením Entry Products Mono a zařízení Entry Products Color se ztrátou. Konkurence je na trhu v prodeji těchto malých kancelářských zařízení příliš velká a pokud by podnik neprodával tiskové zařízení se ztrátou nebyl by schopen toto zařízení na trhu prodat. Podnik je ochoten prodávat tyto zařízení se ztrátou s tím, že prodej zařízení generuje sice podniku ztrátu, ale následný prodej náhradních dílů a poskytované servisní služby generují zisk. Vlivem rozšíření obchodních aktivit podniku X Copyright s.r.o. zavedením služby operativního pronájmu podnik zaznamenal zvýšený nárůst poptávky po nabízených servisních službách a následný prodej náhradních dílů. Celková ztráta na tržbách v prodeji malých tiskových zařízení s označením Entry Products byla ve výši 189 750 Kč.

Středně velká kancelářská produkční a multifunkční černobílá zařízení s označením Mid Range Products Mono a barevná zařízení s označením Mid Range Products Color svým prodejem předčila plán v celkovém součtu zařízení Mid-Range Products o částku 736 950 Kč. Konkurence v prodeji středně velkých tiskových zařízení nebyla tak velká, proto si podnik mohl dovolit hrubou marži u všech těchto zařízení navýšit nad požadovaný plán.

Velká produkční velkoformátová barevná zařízení s označením Hight End Products Color vykazovala v objemu tržeb částku 240 930 000 Kč, což byla částka vyšší než původně plánovaná 233 600 000 Kč. Celkový rozdíl v celkovém součtu činil 7 330 000 Kč oproti původnímu plánu. Hlavním důvodem bylo, že prostřednictvím výzkumného centra společnosti, inženýři ve spolupráci s japonským producentem optického skla a optických prvků Nippon Electric Glass vyvinuli zcela novou generaci LED osvitu s názvem HiQ LED. Nová generace LED osvitu s názvem HiQ LED umožnila prosadit zařízení s novou generací HiQ LED tiskových hlav. Zařízení s technologií HiQ LED přineslo rekordní fyzické rozlišení v oblasti LED tisku a umožnilo se podniku X Copyright s.r.o. dostat mezi vrcholné špičky v oboru high tech technologií v oblasti správy tisku a tiskových zařízení.

Nejvýznamější položku v přehledu tržeb za prodané zboží činil podíl v kategorii Xerox Wide Format velkoformátových produkčních zařízení, kde celkový rozdíl mezi skutečností s podnikovým plánem činil ztrátu ve výši 1 500 000 Kč. Celková ztráta byla způsobena neúspěšným tendrem ve výběrovém řízení na získání nového zákazníka. Podnik se přihlásil k zařazení do výběrového řízení pro tři největší poskytovatele v oblasti mobilních, bankovních a zasílatelských služeb v České republice. Vypsání tendry se týkalo dodání velkoformátových produkčních zařízení s označením Xerox Wide Format. Vzhledem k tomu, že oddělení přímého prodeje, které mělo celý tendr ve své kompetenci nebylo úspěšné, způsobilo podniku ztrátu v celkové výši 1 500 000 Kč, oproti zmiňovanému plánu. Plán tržeb vykazoval celkovou částku za prodej zařízení s označením Xerox Wide Format ve výši 100 000 000 Kč. Ve skutečnosti podnik prodal zařízení a utržil v tržbách 98 500 000 Kč. Podnik utržil ztrátu ve výši 1 500 000 Kč oproti původnímu plánu.

5.3 Kalkulace podniku

Tabulka 13: Přehled nákladů podniku za rok 2011

Název zařízení	Skup.	I.Q 2011	II.Q 2011	III.Q 2011	IV.Q 2011
Entry Mono Printers	entry	1 777 750	1 898 000	1 657 500	1 943 500
A4 Mono MFPs	entry	3 744 000	3 844 750	3 682 250	3 818 750
Entry Products Mono	entry	5 521 750	5 742 750	5 339 750	5 762 250
A4 Color Laser MFPs	entry	3 175 200	3 386 880	2 881 440	4 039 200
A4 Color MFPs	entry	3 526 105	3 328 160	3 388 550	3 556 300
Color Laser Printers	entry	2 771 340	2 964 000	2 682 420	2 852 850
Entry Products Color	entry	9 472 645	9 679 040	8 952 410	10 448 350
Entry Products	entry	14 994 395	15 421 790	14 292 160	16 210 600
Office Digital	mid range	399 245	462 990	208 010	560 285
A3 Mono LL MFPs	mid range	538 935	550 715	359 290	612 560
A3 Mono MFPs	mid range	940 680	958 230	747 630	1 165 320
Mid-Range Products Mono	mid range	16 873 255	17 393 725	15 607 090	18 548 765
A3 Color Solid Ink MFPs	mid range	7 437 500	7 199 500	3 867 500	9 044 000
A3 Office Color Laser MFPs	mid range	3 900 000	4 777 500	1 316 250	5 557 500
A3 Color MFPs	mid range	3 877 500	4 083 750	1 608 750	5 073 750
Mid-Range Products Color	mid range	15 215 000	16 060 750	6 792 500	19 675 250
Mid-Range Products	mid range	32 088 255	33 454 475	22 399 590	38 224 015
Entry Production Color High	high	8 280 000	8 820 000	3 510 000	11 340 000
CF Color Xerography	high	13 572 000	17 530 500	3 770 000	22 054 500
High-End Products Color	high	21 852 000	26 350 500	7 280 000	33 394 500
High End Cut Sheet	high	10 546 900	12 169 500	9 967 400	16 573 700
iGen	high	5 460 000	5 460 000	1 820 000	5 460 000
High-End Products Mono	high	16 006 900	17 629 500	11 787 400	22 033 700
High-End Products	high	37 858 900	43 980 000	19 067 400	55 428 200
Xerox Wide Format	WF	12 780 000	19 170 000	10 295 000	27 690 000
Other	other	6 460	0	1 615	9 690
TOTAL		85 812 460	93 128 365	54 706 165	124 654 505

Zdroj: zpracování vlastní

Z přehledu nákladů podniku X Copyright s.r.o. v tabulce 13, které jsou podílem tržeb podniku a hrubého zisku podniku je patrné, že celkové náklady během sledovaného období měsíce leden až prosinec roku 2011 postupně rostly. V závislosti na podílu záporné marže z prodeje malých černobílých produkčních a multifunkčních zařízení s označením Entry Product Mono. Největší nákladovou položku podnik zaznamenal v IV.Q 2011, kdy objem prodeje celkově vzrostl a podíl nákladů celkově vzrostl na částku

5 762 250 Kč. Podnik zaznamenal druhý největší nárůst nákladů z důvodu získání nového klíčového zákazníka v celkové výši 5 742 750 Kč v II.Q 2011. Podnik zákazníkovi přislíbil v rámci zajištění zvýšení prodeje malých černobílých produkčních a multifunkčních zařízení s označením Entry Products Mono prodej zařízení s výraznou slevou. Podnik uskutečnil prodej tohoto zařízení se zápornou marží ve výši 30 %.

Ze zpracovaného přehledu nákladů podniku je patrné, že celkové náklady za prodej barevných produkčních a multifunkčních zařízení s označením Entry Product Color po celou dobu sledovaného období leden až prosinec roku 2011 rostly podstatně rychlejším tempem než tržby. Z přehledu je zřejmé, že nejvyšší hodnoty dosahovaly v IV.Q 2011 v celkové výši 10 448 350 Kč a to z toho důvodu, že podnik X Copyright s.r.o. nabídl svým klíčovým zákazníkům slevu ve výši 35% na odebrané zařízení a také skonto ve výši 2% za včasné uhrazení pohledávek.

Tabulka 14: Přehled hrubé marže podniku za rok 2011

	Název zařízení	Skupina	Hrubá marže %
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	Entry Mono Printers	entry	-30%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	A4 Mono MFPs	entry	-30%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	Entry Products Mono	entry	-0,6
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	A4 Color Laser MFPs	entry	-20%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	A4 Color MFPs	entry	-22%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	Color Laser Printers	entry	-30%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	Entry Products Color	entry	-0,72
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	Entry Products	entry	-1,32
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	Office Digital	mid range	-10%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	A3 Mono LL MFPs	mid range	5%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	A3 Mono MFPs	mid range	10%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	Mid-Range Products Mono	mid range	-1,27
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	A3 Color Solid Ink MFPs	mid range	30%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	A3 Office Color Laser MFPs	mid range	35%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	A3 Color MFPs	mid range	25%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	Mid-Range Products Color	mid range	0,9
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	Mid-Range Products	mid range	-0,37
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	Entry Production Color High	high	40%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	CF Color Xerography	high	35%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	High-End Products Color	high	0,75
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	High End Cut Sheet	high	39%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	iGen	high	30%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	High-End Products Mono	high	0,69
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	High-End Products	high	1,44
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	Xerox Wide Format	WF	29%
hrubá marže=hrubý zisk/příjmy	Other	other	5%

Zdroj: zpracování vlastní

Z přehledu hrubé marže podniku X Copyright s.r.o. v tabulce 14 je patrné, že podnik měl nastavené záporné marže u malých černobílých a barevných zařízení s označením Entry Products Mono a Entry Products Color. V prodeji malých tiskových černobílých a barevných zařízení určených pro kanceláře a domácnost je mezi výrobcí velmi silná konkurence. Podnik se tak rozhodl prodávat zařízení se ztrátou, aby si tak udržel stávající klíčové zákazníky s tím, že zákazníkům nabídl uzavření dlouhodobých smluv na servisní služby a možnost dodání náhradních dílů. Tato skutečnost pro podnik

znamenal, že vzniklou ztrátu z prodeje tiskových zařízení si podnik X Copyright s.r.o. kompenzoval ve formě zisku z nabízených servisních a doplňkových služeb zákazníkům.

V nabízených tiskových zařízeních střední velikosti s označením Mid-Range Products Color podnik navýšil hrubou marži až na 35 %. Produkční zařízení začal podnik zákazníkům nabízet ve formě operativního pronájmu. Forma operativního pronájmu byla pro zákazníky výhodnější než forma prodeje. Operativní pronájem zákazníkům umožnil používání tiskového zařízení po dobu uzavřené nájemní smlouvy od 3 -4 let s tím, že po ukončení nájmu nemusel zákazník zařízení odkoupit, ale mohl ho vrátit zpět podniku.

Pro velkoformátová produkční zařízení s označením Entry Production Color High podnik získal jedinečnou technologii LED osvitů s názvem HiQ LED. Zařízení s technologií HiQ LED umožnilo maximální rozlišení v oblasti LED tisku, čímž se podnik X Copyright s.r.o. zařadil mezi nejlepší dodavatele v oboru high tech technologií a v oblasti správy tisku a tiskových zařízení. Zařízení tohoto typu podnik prodával s 40 % marží.

Tabulka 15: Přehled zisku podniku za rok 2011

Název zařízení	Skupina	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Entry Mono Printers	entry	-410 250	-438 000	-382 500	-448 500
A4 Mono MFPs	entry	-864 000	-887 250	-849 750	-881 250
Entry Products Mono		-1 274 250	-1 325 250	-1 232 250	-1 329 750
A4 Color Laser MFPs	entry	-529 200	-564 480	-480 240	-673 200
A4 Color MFPs	entry	-635 855	-600 160	-611 050	-641 300
Color Laser Printers	entry	-639 540	-684 000	-619 020	-658 350
Entry Products Color		-1 804 595	-1 848 640	-1 710 310	-1 972 850
Entry Products		-3 078 845	-3 173 890	-2 942 560	-3 302 600
Office Digital	mid range	-36 295	-42 090	-18 910	-50 935
A3 Mono LL MFPs	mid range	28 365	28 985	18 910	32 240
A3 Mono MFPs	mid range	104 520	106 470	83 070	129 480
Mid-Range Products Mono		-2 982 255	-3 080 525	-2 859 490	-3 191 815
A3 Color Solid Ink MFPs	mid range	3 187 500	3 085 500	1 657 500	3 876 000
A3 Office Color Laser MFPs	mid range	2 100 000	2 572 500	708 750	2 992 500
A3 Color MFPs	mid range	1 292 500	1 361 250	536 250	1 691 250
Mid-Range Products Color		6 580 000	7 019 250	2 902 500	8 559 750
Mid-Range Products		3 597 745	3 938 725	43 010	5 367 935
Entry Production Color High	high	5 520 000	5 880 000	2 340 000	7 560 000
CF Color Xerography	high	7 308 000	9 439 500	2 030 000	11 875 500
High-End Products Color		12 828 000	15 319 500	4 370 000	19 435 500
High End Cut Sheet	high	6 743 100	7 780 500	6 372 600	10 596 300
iGen	high	2 340 000	2 340 000	780 000	2 340 000
High-End Products Mono		9 083 100	10 120 500	7 152 600	12 936 300
High-End Products		21 911 100	25 440 000	11 522 600	32 371 800
Xerox Wide Format	WF	5 220 000	7 830 000	4 205 000	11 310 000
Other	other	340	0	85	510
TOTAL		27 650 340	34 034 835	12 828 135	45 747 645

Zdroj: zpracování vlastní

Přehled celkového zisku podniku v tabulce 15 za vykazované období v roce 2011 vykazoval postupně ztrátu v objemu zisku za černobílé produkční a multifunkční tiskové kancelářské zařízení Entry Products Mono ve výši 1 274 250 Kč za I.Q 2011 až do výše 1 329 750 Kč za IV.Q 2011. Nejvyšším poklesem v celkové výši 1 232 250 Kč za III.Q 2011, kdy v měsíci srpen byl z důvodu sezónního výkyvu objem zisku nejmenší. Naproti tomu největšího zisku dosáhl podnik v měsíci prosinec, kdy nabízel zákazníkům slevu ve výši 2 % za odebrání určitého množství zboží.

Hodnocení barevného produkčního a multifunkčního tiskového kancelářského zařízení Entry Products Color zaznamenalo postupně rostoucí ztrátu. Z důvodu obnovujících se uzavřených smluv došlo ke skutečnosti, že konkurence a zákazníci vyvinuly tlak na snížení cen a podnik tak byla nucen prodávat svoje zařízení pod cenou. V roce 2011 za I.Q 2011 vykázal podnik ztrátu v celkové výši 1 804 595 Kč. Vlivem

konkurence a tlaku na cenu se v II.Q 2011 celková ztráta podniku zvýšila na celkovou částku 1 848 640 Kč. Vlivem sezónních vlivů v měsíci srpen podnik zaznamenal ztrátu v III.Q 2011 výši 1 710 310 Kč.

Ostatní produkční velkoformátová zařízení vzhledem k nastaveným kladným maržím vykazovala v průběhu roku 2011 rostoucí zisk.

5.4 Reporting

Reporting je soustava podnikových výkazů a zpráv, které jsou využívány ke kontrole a hodnocení stávajícího vývoje hospodaření v podniku. Reporting je také součástí plánování v podniku a jeho rozhodování o příslušných opatření, které mají zlepšit výkonnost podniku. Reporting poskytuje souhrnné informace o činnostech podniku všem uživatelům, kteří se na vývoji podniku podílí. Mezi interní uživatele controllingu patří zejména management a vlastníci. Mezi externí uživatele patří zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, banky, státní orgány a orgány veřejné správy. Reporting v podniku X Copyright s.r.o. je pravidelně se opakující činnost ve formě controllingového výstupu o celkové ekonomické situaci podniku za minulé období od počátku roku. Reportingový výstup je zpracován controllerem po ukončení účetní závěrky a předán finančnímu řediteli a vedení podniku k posouzení. Reportingová analýza je složena ze dvou částí. První částí je definiční část, která umožňuje vytvářet reporty, obsah a strukturu. Reportingová analýza se zaměřuje především na zobrazení nákladů podniku, sledování nákladovosti v poměru k tržbám, poměr dílčích marží a množství vzniklých odchylek od původního plánu. Druhá část je prezentační a slouží k definici reportů a výsledného filtrování dle různých zadaných hodnot. Výsledkem je export ve formě excel nebo jiná forma výstupu.

5.5 Návrhy a opatření

Po seznámení se s činnostmi a nástroji controllingu, které podnik X Copyright s.r.o. využívá a prostudování všech dostupných materiálů jsem se zaměřila na využití nových nástrojů controllingu. Využití nových nástrojů controllingu by mohlo být pro podnik

v budoucnu velmi přínosné a mohlo by tak zlepšit plánování celého podniku. Podnik by měl zaměřit pozornost také na zpracování nové nákupní a prodejní směrnice s vymezením schématu organizační struktury a vymezení kompetencí, které znamenají předpoklad pro úspěšný výkon manažerských funkcí.

5.5.1 Návrh informačního systému pro plánování podniku

Ze zpracovaných podnikových plánů za rok 1011 je patrné, že by podnik X Copyright s.r.o. měl rozšířit své investice především do zavedení novější verze informačního systému, která by byla schopná zajistit celkovou tvorbu a zpracování jednotlivých plánů a jejich následnou kontrolu. Podnik využívá ke zpracování podnikových plánů program Excel, kde pracuje s daty získaných z jednotlivých oddělení. Samotný proces zpracování podnikových plánů je tak velmi časově náročný. Vzhledem ke zpracování na základě dodaných dat z jiných oddělení mohou být data nepřesná a chybová. Využitím lepších a přesnějších controllingových nástrojů by tak práce vedoucích pracovníků a controllera byla více efektivní a výstup zaměřený na celkové plánování přesnější. Prostřednictvím plánovacího informačního systému by bylo možné propojit jednotlivá oddělení a úseky, které by měly včasné a kompletní informace ohledně podnikového plánování.

5.5.2 Výběr informačního systému pro plánování podniku

Podniku X Copyright s.r.o. bych navrhla implementaci podnikového informačního systému SAP. Součástí informačního systému SAP R/3 je modul Plánování a řízení výroby. Výrobní modul je nezávislý na průmyslovém odvětví. Jednotlivé procesy je možné do velké míry přizpůsobit podnikovým specifickým provozním požadavkům. Základem pro plánování a řízení výroby v informačním systému SAP R/3 jsou kmenová data výroby. Pomocí této komponenty lze vytvářet plány a detailní rozvrhy za účelem optimalizace

celkových zdrojů a vytváření proveditelných a očekávaných plánů podniku.

5.5.3 Přínos informačního systému plánování podniku

Podnikům, které prošly implemetnací podnikového informačního systému SAP R/3 se výrazně zvýšila efektivita podnikových procesů. Výhoda zavedení informačního systému SAP R/3 spočívá především ve výběru hodnotících ukazatelů a způsobu využití při hodnocení podniku. Výhoda zavedení informačního systému SAP/R3 se nejvíce projevuje v těchto oblastech:

- Celková produktivita podniku se zvyšuje až o 20 %. Hodnocení vychází z výsledků zavedení informačního systému SAP R/3 v mateřské firmě v USA a pobočce v Anglii.
- Zpracováním aktuálních plánů podnik snižuje zásoby na skladu.
- Kvalitní zpracování podnikových plánů urychluje vyskladnění a dodání zboží odběratelům.
- Zlepšuje se komunikace v rámci celého podniku.

5.5.4 Využití ABC kalkulace

Metoda kalkulace ABC se na rozdíl od jiných výsledných kalkulací zaměřuje na činnosti, které jsou vykonávány ve firmě a jsou k nim přiřazovány odpovídající náklady. Metoda kalkulace ABC v první části analyzuje veškeré činnosti a procesy probíhající v podniku. V druhé části identifikuje zdroje a přiřadí k nim jednotlivé podnikové činnosti. V další části určí nákladové objekty, kterými jsou zejména služba, produkt a zákazník. V poslední části ocení nákladové objekty. Náklady na nákladové objekty potom stanoví jako součin jednotkové ceny aktivity a objemu aktivit, které si tyto objekty vyžádaly.

Podnik X Copyright s.r.o se zabývá především digitalizací a správou dokumentů a nákupem zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Veškerá činnost podniku tak zahrnuje přepravné, skladování, marketingovou činnost, kontrolu a řízení pohledávek a ostatní činnosti podniku, které souvisí s produktem a ovlivňuje tak jeho cenu před tím než se dostane ke konečnému příjemci. Metod kalkulace ABC není v podniku využívána a její využití by podniku uspořilo větší část nákladů.

6. Závěr

Diplomová práce byla rozdělena do 4 částí. První část diplomové práce byla zaměřena na teoretické metody a nástroje controllingu strategického, operativního a finančního. Popsány byly metody PEST analýzy, BGC matice, SWOT analýzy, Porterův model konkurenčních sil a soubory informací a dat ke zpracování finanční analýzy a poměrových ukazatelů. V druhé části se práce zaměřila na celkové hodnocení podniku s praktickým využitím účetních výkazů k lepšímu popsání hospodářského a ekonomického postavení podniku. Poslední část práce shrnula všechny uvedené poznatky a využila controllingových postupů k celkovému zhodnocení podniku.

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnocení, zda podnik X Copyright s.r.o. využívá controllingu, jako moderní koncepce řízení a vedení podniku, pro potřeby efektivního řízení a budoucího vývoje podniku. Pro praktické zpracování části diplomové práce podnik X Copyright s.r.o. poskytl svá interní podniková data ke zpracování finanční analýzy. Z výsledku zpracované analýzy je patrné, že podnik X Copyright s.r.o v roce 2010 zaznamenal celkový nárůst dlouhodobého majetku. Celkový nárůst dlouhodobého majetku byl ovlivněn nárůstem nové služby operativního pronájmu. Podnik byl po celé období let 2008 - 2010 velmi úspěšný v uzavírání 3 a 4 letých nájemních smluv se zákazníky na kopírovací zařízení, které byly majetkem firmy X Copyright s.r.o.. V letech 2009 – 2011 docházelo k postupnému zvyšování tržeb za prodej vlastních služeb. Rozrůstající se zájem odběratelů o operativní pronájem způsobil nárůst servisních služeb a celkové množství prodaného kancelářského papíru, což mělo vliv na zvýšení tržeb. V roce 2010 podnik zaznamenal nejvyšší pokles zisku na 3,19 % a to především z důvodu, že se plně projevila celosvětová finanční krize. Vzhledem k tomu, že firmy v době finanční krize využili služby operativního pronájmu oproti nákupu tiskových zařízení, nebyla ztráta na zisku podniku tak velká a podnik si udržel své postavení na trhu.

Podnik X Copyright s.r.o., kde byl proveden rozbor prezentovaný praktickou částí zatím nevypovídá o plném využití controllingových metod. Vysvětlením můžou být doposud minimální zkušenosti řídicích pracovníků s metodou nového řízení firmy. Podnikový informační systém využívaný podnikem pro controllingové činnosti má dobrou vypovídací úroveň. Podnikový informační systém je schopen rychle a snadno poskytnout řídicím pracovníkům přesná data pro zpracování nejrůznějších analýz. Možným negativem by zde mohl být fakt, že využití těchto interních podnikových dat a zpracovaných analýz z pohledu dalšího vývoje podniku je nedostatečné a plně nevyužité.

Nejslabším článkem podniku je otázka plánování a interních postupů a kontrol. Hodnocením byly zjištěné velké odchylky mezi sestaveným plánem a skutečností. Z tohoto hodnocení je zřejmé, že podnik X Copyright s.r.o. není schopen rozpočtový plán nijak výrazně ovlivnit a je plně závislý na situaci na trhu a na okolní konkurenci, která velmi ovlivňuje další vývoj podniku. Podnik využívá ke zpracování podnikových plánů program Excel, kde pracuje s daty získaných z jednotlivých oddělení. Samotný proces zpracování podnikových plánů je tak velmi časově náročný. Vzhledem ke zpracování na základě dodaných dat z jiných oddělení můžou být data nepřesná a chybová. Prostřednictvím navrhovaného plánovacího informačního systému by bylo možné propojit jednotlivá oddělení a úseky, které by měly včasné a kompletní informace ohledně podnikového plánování.

Zhodnocením teoretických předpokladů koncepce controllingu s praktickou částí podnik X Copyright s.r.o. využívá minimum technik, které jsou popsány v použité odborné literatuře. Podnik by měl provést změny ve své strategii v řízení podniku. Největší pozornost by měl zaměřit na zpracování nové nákupní a prodejní směrnice s vymezením schématu organizační struktury a vymezení kompetencí, které znamenají předpoklad pro úspěšný výkon manažerských funkcí.

Tato diplomová práce je určena podniku X Copyright s.r.o. jako podklad pro vedení podniku k zavedení a využití controllingového systému. Práce by měla být dostatečným informačním zdrojem pro samotný implementační proces a užití.

Seznam použité literatury

- [1] ESCHENBACH, R. a kol. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [2] STIEGLER, H., HOFMEISTER, R. Controlling. 2. vydání. Praha: BABTEXT, 1992. 160 s. ISBN 80-900178-8-6.
- [3] HORVÁTH&PARTNERS. Nová koncepce controllingu : Cesta k účinnému controllingu. 1. české vydání (překlad 5. vydání německého originálu). Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [4] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. Slovník controllingu českoanglický / anglicko-český : 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-037-6.
- [5] VOLLMUTH, Hilmar J.: Conrolling - nový nástroj řízení. 2.vyd. Praha: Profess 1998.ISBN 80-85235-54-4
- [6] MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [7] DAVID A.J.AXSON, Best practices in planning and management reporting. New Jersey, Wiley, 2003. ISBN 0-471-22408-1
- [8] NILS H. RASMUSSEN, CHRISTOPHER J.EICHORN, COREY S.BARAK, TOBY PRINCE. Process improvement for effective budgeting and financial reporting, New Jersey, Wiley, 2003. ISBN 0-471-28114-X
- [9] LIANABEL OLIVER. The cost management toolbox. New York, 2000. ISBN 0-8144-7053-X.
- [10] MARTIN ČERNÝ, Reporting & Internal Control Manager, Xerox Czech Republic s.r.o., konzultant

Seznam příloh

Příloha 1.....	I
Příloha 2.....	II

Příloha 1

Rozvaha podniku X Copyright s.r.o.v období let 2008 - 2011

X Copyright s.r.o.		2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	305 681	363 434	422 304	484 748
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	54 399	47 610	77 157	145 560
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	872	261	165	456
3.	Software	872	261	165	456
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	53 527	47 349	76 992	145 104
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	52 646	46 669	76 028	144 474
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	881	680	964	630
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	240 077	313 157	341 393	335 374
C.I.	Zásoby	16 796	37 289	31 670	30 840
5.	Zboží	16 796	37 289	31 670	30 840
C.III.	Krátkodobé pohledávky	196 874	222 985	268 655	237 084
C.IV.	Finanční majetek	26 407	52 883	41 068	64 749
1.	Peníze	265	706	347	224
2.	Účty v bankách	26 142	52 177	40 721	64 525
D.I.	Časové rozlišení	11 205	2 667	3 754	3 814
1.	Náklady příštích období	3 439	2 006	923	3 201
3.	Příjmy příštích období	7 766	671	2 820	625
X Copyright		2008	2009	2010	2011
	PASIVA CELKEM	286 916	365 743	420 408	486 658
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	209 309	249 850	272 075	311 160
A.I.	Základní kapitál	139 701	139 701	139 701	139 701
1.	Základní kapitál	139 701	139 701	139 701	139 701
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	13 970	13 970	13 970	13 970
1.	Zákonný rezervní fond	13 970	13 970	13 970	13 970
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	21 890	55 806	95 280	126 673
1.	Nerozdělený zisk minulých let	322 000	355 916	95 280	126 673
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-300 110	-300 110		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	33 748	40 373	23 124	30 816
B.	CIZÍ ZDROJE	76 074	114 279	143 447	172 523
B.I.	Rezervy	432	5 963	4 327	7 140
4.	Ostatní rezervy	432	5 963	4 327	7 140
B.II.	Dlouhodobé závazky	6 861	3 314	2 606	4 636
10.	Odložený daňový závazek	6 861	3 314	2 606	4 636
B.III.	Krátkodobé závazky	90 208	105 002	136 514	159 865
C.I.	Časové rozlišení	1 533	1 614	4 886	2 975
1.	Výdaje příštích období	1 407	1 525	1 237	1 352
2.	Výnosy příštích období	126	89	3 649	1 623

Příloha 2

Výkaz zisku a ztráty podniku X Copyright s.r.o. (tis. Kč)

Položka		2008	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží	338 779	441 729	512 059	548 448
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	328 265	399 367	479 890	495 335
+	OBCHODNÍ MARŽE	10 514	42 362	32 169	53 113
II.	Výkony	342 896	351 038	391 205	454 071
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	342 896	351 038	391 205	454 071
B.	Výkonová spotřeba	196 510	235 833	268 716	321 132
1.	Spotřeba materiálu a energie	97 906	115 447	135 995	155 275
2.	Služby	98 604	120 386	132 721	165 857
+	PŘIDANÁ HODNOTA	156 900	157 567	154 658	186 052
C.	Osobní náklady	97 420	115 358	134 710	141 167
1.	Mzdové náklady	70 346	84 000	97 361	105 161
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	24 651	28 402	34 340	32 678
4.	Sociální náklady	2 423	2 956	3 009	3 328
D.	Daně a poplatky	87	120	79	339
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	31 357	28 254	31 461	45 442
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19 506	18 532	12 879	1 396
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	19 506	18 532	12 879	1 396
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	11 548	13 519	9 087	1 232
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	11 548	13 519	9 087	1 232
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	6 154	6 531	3 727	4 900
IV.	Ostatní provozní výnosy	4 737	14 900	18 015	29 356
H.	Ostatní provozní náklady	8 100	4 231	7 368	7 686
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	56 677	53 186	29 320	46 238
X.	Výnosové úroky	3 319	2 502	1 588	1 021
N.	Nákladové úroky	1 828		457	369
XI.	Ostatní finanční výnosy	545	1 839	6 702	5 787
O.	Ostatní finanční náklady	7 499	4 195	8 787	12 150
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-5 463	146	-954	-5 711
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	19 840	15 860	7 363	11 952
1.	splatná	17 093	19 537	8 060	9 823
2.	odložená	2 747	-3 677	-697	2 129
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	31 374	37 482	21 003	28 575
***	Výsledek hospodaření za účetní období	31 374	37 482	21 003	28 575
	Výsledek hospodaření před zdaněním	51 214	53 332	28 366	40 527